

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية

### على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين

دراسة مقارنة بين عينة من اعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة

د/ ريم احمد عادل\*

#### مقدمة :

تسعى الدول عادة مع التحولات التاريخية الكبرى إلى مراجعة أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتركيز خاصة على إصلاح الهياكل التنظيمية داخل أجهزتها الإدارية - والاكاديمية ايضا- عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بمستوى أداء العاملين عامة كإدخال نظم الإدارة الحديثة والياتها واعداد التعديلات التشريعية للوظائف العامة والخاصة، وتحسين مناخ العمل، وتحقيق مصالح العاملين عبر إصلاح هياكل الأجور ونظم التحفيز ومشاريع التنمية البشرية المتمثلة في برامج التدريب والتأهيل المهني.

ومع ان لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا انه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من اجل إنجاز المنظمة التي يعمل بها . انه الالتزام التنظيمي الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ومديرى المنظمات .

يعرف الالتزام التنظيمي بانه "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر ، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها"<sup>1</sup>.

يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانه انخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. لذا صار الالتزام التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة والجودة في

\* استاذ مساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الاعلام – جامعة القاهرة

الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات.ويأتي التزام الأفراد في عملهم كنتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة ، من بين هذه العوامل – كما اوضحت نتائج العديد من الدراسات ★ – كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية وبشكل خاص تلك المتعلقة بادارة الصراعات التنظيمية .

فالمنظمات على اختلاف انواعها تقوم بانجاز اعمالها وتحقيق اهدافها من خلال الافراد والجماعات .وتتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات - ومنها الجامعات- بالتعقيد والتشابك والتداخل لانها تعمل من خلال تعاون جميع الاطراف و الوحدات المكونة لها.وتعدد الاطراف العاملة في منظمة ما والمتعامله معها مثل الجامعات يفرز الكثير من المشكلات .فحيثما كان هناك تفاعل بين الافراد والجماعات فأن ظاهرة الصراع حتمية في المنظمات .

يعرف الصراع التنظيمي بانه"ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر او صراع الادوار والحاجات والرغبات او البحث عن السلطة او المكسب المادى او المعنوى اضافة الى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الافراد."2

و الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات ومنها الجامعات وتحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الاطراف تعتبر من ابرز الامور التي تزعج الادارة في المنظمات الحديثة .فهى تعد من اهم معوقات العمل لدى القيادات الاكاديمية فأذا لم يتم استخدام الاستراتيجيات المناسبة لاداراتها فأنها تستهلك جهد ووقت الادارة في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد فى أنشطة منتجة ،كما انها تشتت جهود اعضاء هيئة التدريس بعيدا عن مسار تحقيق الاهداف وتنشيط المعنويات والعزائم وتضعف روح الفريق. ونتيجة لسياسات بعض الجامعات وممارساتها فى معالجة الصراعات فانها تخلق جوا غير صحى .

ولان المؤسسات الاكاديمية ومنها الجامعات لها طبيعة خاصة هى واعضائها (من اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة)،حيث يسهم عضو هيئة التدريس الجامعى بشكل اساسى فى تحقيق اهداف الجامعة وفى تحقيق جودة التعليم الجامعى الذى اصبح هدفا محوريا لمؤسسات التعليم العالى فى الوقت الحاضر فأن كل هذا يتطلب الاهتمام به ومحاولة توفير مناخ عمل مناسب له .

وإدراكا لما سبق من أهمية اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية فى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات تبدو أهمية دراسة العلاقة بينهما، وفي ضوء ذلك فإن موضوع الدراسة يمكن تحديده على النحو التالى :

### تحديد موضوع الدراسة :

رصد وتحليل طبيعة العلاقة بين اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية (من حيث معدل الاهتمام برصد هذه الصراعات، الاساليب الاتصالية المستخدمة فى رصدها، مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة هذه الصراعات والعوامل المؤثرة على اختيارها، الوسائل الاتصالية المستخدمة (تقليدية، تفاعلية) فى اطار هذه الاستراتيجيات،تقييم اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة للجهود الاتصالية المبذولة لادارة هذه الصراعات) وبين الأنماط الأساسية للإلتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس فى عدد من الكليات بالجامعات الحكومية و الخاصة مع الاخذ فى الاعتبار تأثير كل من المتغيرات الديمجرافية التالية للمبوحثين :النوع،الدرجة العلمية،التخصص،الحالة الاجتماعية .

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من ما يلي :

- محدودية الدراسات العربية التي تناولت الإلتزام التنظيمي، فقد رصدت الباحثة انه تم تناوله فقط من منظور إداري بتلك الدراسات، لذا رأت إمكانية تناوله أيضاً من منظور إتصالي كمدخل جديد لدراسته يمكن تضمينه ضمن أساليب الإدارة المتقدمة في تعزيز العلاقة بين المنظمة واطبائها.
- تغير الظروف الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية للمنظمات المصرية حالياً ومنها الجامعات المصرية يحفز على الإهتمام بضرورة تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بهذه المنظمات حتي يتسني لهم التكيف مع تلك الظروف ومن ثم الانتماء للمنظمة وتطوير مستوى الأداء وتخطي الأزمات المحتمل حدوثها.
- ضرورة تطوير نظم الإتصالات بالمنظمات وبشكل خاص الجامعات ، وتعريف القيادات الجامعية بأهمية اتصالات ادارة الصراعات فى التأثير علي مستوي الإلتزام التنظيمي لاطبائها مما ينعكس علي أدائهم .

### أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- التعرف علي دور الإتصالات المؤسسية الداخلية الخاصة بادارة الصراعات التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لاطباء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، وانعكاسات ذلك علي الإرتقاء بمستوي أداء هذه الجامعات.

- توصيف طبيعة مفهوم الصراعات التنظيمية ومعدل حدوثها واسبابها ومستوياتها من منظور اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة
- تحديد مستوى أنماط الإلتزام التنظيمي لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة داخل الجامعات المصرية .
- دراسة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في العلاقة بين اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي للمبشرين .
- إستكشاف الإستراتيجيات الإتصالية لادارة الصراعات التنظيمية التي توظفها الادارة الجامعية بعينة الدراسة ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي المبشرين.
- مساعدة متخذي القرار في الجامعات المصرية علي زيادة وتعزيز مستوي الإلتزام التنظيمي لاطباء هيئة التدريس ، وكيفية الإستفادة من الإتصال الداخلي في تحقيق ذلك.
- محاولة تطوير نموذج نظري يربط بين الإتصالات المؤسسية الداخلية الخاصة بادارة الصراعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي، واختبار مدي إمكانية تطبيقه في كافة الجامعات المصرية.

#### الاطار النظرى :

##### اسباب نشأة الصراع التنظيمى :<sup>3</sup>

- اسباب شخصية :تتعلق بشخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفى .
- اسباب تنظيمية :تتمثل فى اختلاف الاهداف التنظيمية وتباينها ،التنافس للحصول على الموارد المحدودة ،غموض او عدم وضوح المسئوليات والصلاحيات فى الهيكل التنظيمى ،ضعف انظمة التنسيق و الرقابة التنظيمية ،عدم فعالية نظام الاتصال .

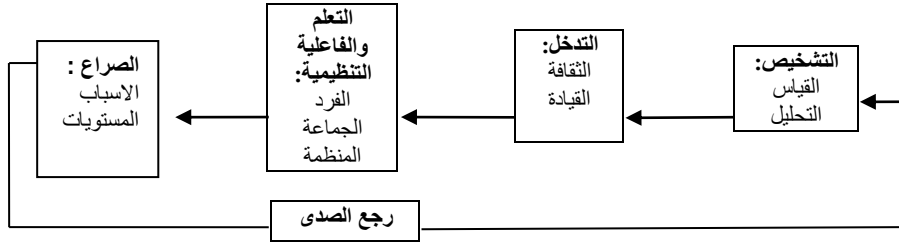
##### كما حدد الباحثون انواع الصراع فى :<sup>4</sup>

- صراع المهمة وهو يرتبط بمحتوى واهداف العمل
  - صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الافراد
  - صراع العملية يرتبط بكيفية إنجاز العمل.
- ايضا صنف الباحثون انواع الصراع تبعا لمستوياته كالتالى :<sup>5</sup>

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

- الصراع على مستوى الفرد: ويحدث عندما يستوجب على الفرد اختيار احد البدائل لانه لا يستطيع تحقيقها معا، او يختار من بدائل متعارضة مع اهدافه او توقعاته او قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار احد هذه البدائل .
- الصراع بين الافراد: ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الافراد داخل المنظمة ،او بين الفرد ورئيسه نتيجة اختلاف شخصيتهم ومعتقداتهم واهدافهم ويؤدي هذا الصراع الى نتائج سلبية اهمها عدم وجود روح الفريق الواحد .
- الصراع بين الجماعات: ان المنظمات تنجز اعمالها من خلال الجماعات والاقسام والادارات المختلفة حيث تتميز العلاقات بين هذه الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقيد مما يجعل الصراع امرا حتميا . وهذه الصراعات تختلف من حيث بساطتها وخطورة نتائجها . فهي ليست سلبية بالضرورة انما قد تكون لها نتائج ايجابية ان كانت بالمستوى المقبول من طرف المنظمة .

### عملية ادارة الصراعات التنظيمية: <sup>6</sup>



يقصد بعملية ادارة الصراعات التنظيمية ليس مجرد حلها انما التقليل من وجودها او الحد من اثارها السلبية ،وهو ما يعنى انه يجب على المسؤولين بالمنظمات المعاصرة تغيير منظورهم لعملية ادارة الصراعات التنظيمية ، ووضع استراتيجيات كلية للمنظمة تقلل من التأثيرات السلبية للصراع ،وتستفيد من الابعاد البناءة للصراع وتساهم في عملية التعلم التنظيمي وفي نجاح المنظمة . تتكون عملية ادارة الصراع من الخطوات او المراحل التالية :

-مرحلة التشخيص : اهم مرحلة من مراحل ادارة الصراع هي تعريف الصراع ،حيث يترتب على التعريف السليم للمشكلة التدخل بصورة فعالة لادارتها .في هذه المرحلة من الضروري تحديد عدد الصراعات بالمنظمة ،واستكشاف طبيعة العلاقة بين الصراعات العاطفية والموضوعية ،والاستراتيجيات التي تستخدم من قبل الرؤوساء والمرؤوسين في حل هذه الصراعات. كما انه من الهام جدا في هذه المرحلة التعرف على اسباب الصراعات .

مرحلة التدخل :بعد التشخيص السليم للمشكلة يكون من السهل تحديد ما اذا كان هناك حاجة للتدخل ونوع هذا التدخل لادارة الصراع .خاصة في حالة وجود كم كبير من

الصراعات العاطفية والقليل من الصراعات الموضوعية. هناك اسلوبين للتدخل: التدخل من منظور العملية ويعنى بتغيير شدة الصراعات واسلوب التعامل معها، بمعنى اخر يحاول المديرون تبعا لهذا المنظور تحقيق التوافق بين الاساليب المختلفة لادارة الصراع ومواقف الصراع المختلفة. اما التدخل من المنظور البنائي فيعنى بتحسين مستوى الفاعلية التنظيمية وتغيير البناء التنظيمي، من خلال محاولة ادارة الصراعات عن طريق تغيير مدركات اعضاء المنظمة عن شدة الصراع فى المستويات الادارية المختلفة .

مرحلة الصراع :الصراع له بعدين ،البعد الاول يتعلق بعدم الاتفاق حول مهام العمل والبعد الاخر يتعلق بالاختلافات الشخصية والعاطفية التى تودى الى حدوث الصراع .

مرحلة التعلم والفاعلية:احد الاهداف الرئيسية لادارة الصراعات فى المنظمات المعاصرة هى تعزيز مستوى التعلم التنظيمي والذي يشمل اكتساب المعرفة ،توزيع المعرفة ،تفسير المعلومات والحفاظ على الذاكرة التنظيمية.و اذا كان تعلم الافراد ضرورة الا انه لايمثل طرفا كافيا للتعلم التنظيمي ولكن لابد من توافر بناء وعمليات تنظيمية لنقل ما تعلمه الافراد الى الجماعة .

#### الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على احدث الدراسات العالمية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة توصلت الباحثة الى انه يمكن تقسيم هذه الدراسات الى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالى ويتفرع منها عدد من المحاور كالتالى:

#### المحور الاول : الدراسات التى تتناول اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية :

يمكن تقسيم الدراسات فى هذا المحور الى اربع محاور فرعية على النحو التالى :

المحور الاول: الدراسات التى تتناول عملية ادارة الصراعات التنظيمية بشكل عام من حيث اسبابها ،مستوياتها،الاثار المترتبة عليها ،ومنها :

الدراسة النظرية التى اجراها A.Rahim(2002)<sup>7</sup>بهدف التوصل الى آليه للتدخل لحل الصراعات التنظيمية من خلال ثلاث طرق :محاولة الحفاظ على كم معتدل من الصراعات فى المهام غير الروتينية على مختلف المستويات التنظيمية –الحد من الصراع العاطفى على جميع المستويات التنظيمية – تمكين اعضاء المنظمة من استخدام الاساليب المناسبة للتعامل بفاعلية مع الصراعات .وانتهى الباحث الى عدد من التوصيات تدور حول: انه يجب التعامل مع الصراعات باساليب مختلفة منها محاولة التقليل منها او تجاهلها او الاستفادة منها .

الدراسة المسحية التى اجراها محمدعبد الكريم (2007)<sup>8</sup> يهدف التعرف على اسباب نشأة الصراعات التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من القيادات الاكاديمية والادارية

بعدد من الجامعات اليمنية مع الاخذ في الاعتبار المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة). كشفت نتائج الدراسة عن ان اقوى العوامل التى ادت الى نشأة الصراعات التنظيمية هى عدم رضا المبحوث عن راتبه وعن الحوافز المادية والمعنوية، اضافة الى غياب النظام العادل للحوافز الذى يشجع على تحسين مستوى الاداء، والحاجة الى تنظيم دورات تأهيلية لرفع مستوى كفاءة العاملين، انفراد القيادات بعملية اتخاذ القرارات، تدنى مستوى تشجيع الابتكار والابداع، عدم وجود قواعد عادلة لتقييم مستوى الاداء، عدم تقبل القيادات للنقد الموضوعى، الوساطة والمحسوبية فى التعيينات الاكاديمية والادارية

الدراسة المسحية التى اجراها يوسف عبد الله حمد (2010)<sup>9</sup> بهدف توصيف جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة الصراعات والاثار المترتبة عليها و التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الادارية عن كونها سلبية ام ايجابية، ثم التعرف على انماط الصراع الأكثر شيوعا. وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين فى الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : ان الصراعات التنظيمية عند مديري المؤسسات تعزى لأسباب تنظيمية و شخصية منها ان الهياكل التنظيمية لا تتسم بالوضوح والدقة ولا يوجد وصف وظيفي دقيق أو تسميات موحدة للوظائف في المنظمات محل الدراسة . كما انه لا توجد جهة مركزية والية مسؤولة عن إدارة الصراع. و الاهتمام محدود بالنواحي التدريبية للعنصر البشري بشركة الخطوط السودانية بينما يوجد معهد للتدريب في الهيئة العامة للطيران المدني . واستخلص الباحث ان الصراع الشخصي لا يؤدي إلى خفض الإنتاجية، وان المدراء لم يستفيدوا من الصراع لعدم فهمهم له. الدراسة المسحية التى اجراها -O M Hotepo, S Asokere, I A Abdul- Azeez, and S A Ajemunigbohun (2010) والتي ركزت على تحديد الاسباب والاثار المترتبة على الصراعات التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (96) من مديري المنظمات النيجيرية العاملة فى مجال النقل البرى والجوى والتامين. كشفت نتائج الدراسة عن ان محدودية الموارد هى السبب الرئيسى لحدوث الصراعات. وان هناك اثارا سلبية واخرى ايجابية للصراعات التنظيمية، الا ان الادارة الجيدة لهذه الصراعات تؤدي الى ان يكون لها تأثيرا ايجابيا على تشجيع الابتكار والابداع والتعاون بين العاملين .<sup>10</sup>

واضافت الدراسة المسحية التى اجراها Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan (2011) -بهدف تحليل طبيعة الصراعات التى تواجه العاملين بالمنظمات، اسباب نشوء مثل هذه الصراعات، الاستراتيجيات التى تستخدم فى ادارتها، وذلك بالتطبيق على عدد (9) منظمات تشمل بنوك ومنظمات غير حكومية ومؤسسات تعليمية - ان الصراعات تنشأ غالبا فى المنظمات محل الدراسة بين الافراد ويكون لها طابع وظيفي غالبا بسبب نقص المعلومات، سوء الفهم، اختلاف

الاراء، التمييز او عدم المساواة بين الافراد. حاولت ادارة المنظمات محل الدراسة حل هذه الصراعات واكثر الاستراتيجيات التي تم استخدامها لهذا الغرض كانت استراتيجية التعاون، التكيف، التجنب. <sup>11</sup>

الدراسة الوصفية التحليلية التي اجرتها لينا داود محمد طه (2013) <sup>12</sup> بهدف التعرف على الاسباب التي تؤدي الى نشأة الصراعات التنظيمية وماهية المخاطر الناتجة عنها وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (358) مفردة من العاملين في عينة من المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاسباب التالية (عدم وضوح الدور الوظيفي، ندرة الموارد التنظيمية، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظم الحوافز والمكافآت، ضعف السياسات التنظيمية) وحدوث الصراعات التنظيمية. وان المسؤولين بالقطاع الصحي غير مدركين لاهمية الصراعات التنظيمية حيث انها قد تعتبر معول هدم لا اداة بناء.

الدراسة المسحية التي اجراها جميلة صالح أ بكر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015) <sup>13</sup> بهدف التعرف على مجالات ومستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره و أهم العوامل المؤثرة على نشأته، وذلك من خلال المسح الشامل لجميع العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ( الإداريين ، رؤساء أقسام ، أطباء ، ممرضين، عمال). كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على ان هناك صراع تنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس -العمر - المؤهل العلمي - الخبرة). أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع . وأن أكثر أنواع الصراعات التنظيمية انتشارا بين العاملين في مستشفى الخرطوم هو الصراع بين الجماعات والإدارة . كما اظهرت النتائج ان هناك تفاوت في الراى بين أفراد العينة حول العوامل التي لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي وهي مرتبا تنازليا: عدم التساوي في فرص الترقيّة ، منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، وعدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات ، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد ، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين ، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ، التداخل في الاختصاصات ، عدم وضوح المسؤوليات ، وعدم ملائمة العمل مع القدرات والتخصص .

الدراسة النظرية التي اجراها Bernard Oladosu Omisore and Ashimi Rashidat Abiodun (2015) <sup>14</sup> بهدف استعراض اسباب والاثار المترتبة على الصراعات التنظيمية والاسباب المستخدمة في ادارتها. اوضح الباحثان ان مصطلح الصراع التنظيمي مثله مثل غيره من المصطلحات لا يوجد اجماع بين الباحثين حول معناه والاسباب المؤدية الى حدوثه وافضل السبل لعلاجه، فالصراع هو جزء لا يتجزأ من حياة الافراد والمنظمات والدول ولا مفر منه . بالنسبة للمنظمات فأن الصراعات تنشأ نتيجة للمنافسة ونمط القيادة التنظيمية وندرة الموارد المتاحة . وان الصراع



التنظيمي اذا لم يتم ادارته بشكل جيد وفي الوقت المناسب فأن ذلك قد يؤدي الى انخفاض مستوى انتاجية المنظمة. الا ان جميع الصراعات التنظيمية ليست ذات اثارا سلبية فبعضها جيد وله اثارا ايجابية اذا تم اكتشاف اسبابه مبكرا و احسن ادارته. وخلصت الدراسة الى ان التفاوض بين اطراف الصراع من افضل الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن استخدامها في ادارة الصراعات التنظيمية. وفي المقابل اوصى الباحثان بعدم استخدام اسلوب التهديد او القوة في ادارة وحل الصراعات التنظيمية لان استخدامهما لا يؤدي الى نتائج ايجابية.

المحور الثاني : الدراسات التي تتناول العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والاتصالية وهذه الاسباب والاثار المترتبة على الصراعات التنظيمية، ومنها:

الدراسة المسحية التي اجراها محي الدين قطب وشاكر جار الله الخشالي (2008) لاختبار العلاقة بين خصائص المعرفة التنظيمية (والمتمثلة في المعيارية، الوضوح، التعقيد) واسباب الصراع بين افراد الجماعة (والمتمثلة في الصراع حول طبيعة مهام العمل، الصراع بسبب العلاقات بين الافراد، الصراع بسبب طبيعة العمليات التنظيمية). وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة حجمها (228) من العاملين في جميع المستويات الادارية في عدد (19) شركة من الشركات الاردنية العاملة في مجال تصنيع المنتجات الغذائية. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة والصراع حول طبيعة مهام العمل بين افراد الجماعة، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة والصراع بسبب العلاقات بين افراد الجماعة، وهناك علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص ادارة المعرفة والصراع حول طبيعة العمليات التنظيمية بين افراد الجماعة.<sup>15</sup>

في حين اختبرت الدراسة المسحية التي اجراها حسن على الزعبي (2011)<sup>16</sup> تأثير نمط القيادة التحويلية على استنثار اسباب نشأة الصراع التنظيمي. حدد الباحث اربع اسباب للصراع التنظيمي وهي محدودية الموارد وعدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات وتعارض الاهداف. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (76) مفردة من الاكاديمين العاملين بالاقسام العلمية في جامعة العلوم التطبيقية. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، ان اكثر الاسباب المؤدية الى حدوث الصراع التنظيمي هي محدودية الموارد. ان الدفع والالهام كاحد ابعاد القيادة التحويلية كان المؤثر الوحيد في جميع الاسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات من اهمها ضرورة قيام ادارة الجامعة بتعزيز الثقة بين القيادات واعضاء هيئة التدريس من اجل تعزيز دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، واعادة النظر في السياسات التي تؤدي الى محدودية الموارد كونها من اكثر الاسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي.

دراسة الحالة التي اجراها زرفاوى امال (2014) بهدف القاء الضوء على اسباب الصراع بين العاملين فى المنظمات ،وتحليل العلاقة بين اسباب الصراع التنظيمي(والمتمثلة فى :عدم اشراك الرئيس لمؤوسيه فى عملية اتخاذ القرارات ،ضعف العلاقة بين الرئيس والمؤوس ،عدم مرونة الاتصالات ،ان يغلب على الاتصالات الطابع الرسمى ،الفروق الوظيفية بسبب الاقدمية او المؤهل العلمى او الجنس ) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين فى مؤسسة الكوابل بسكرة بالجزائر .كشفت نتائج الدراسة عن أن عدم مشاركة العاملين فى عملية صنع القرار،و الاختيار غير العادل لافراد ليس لديهم الكفاءة لتحمل اى مسئولية ،وعدم الشعور بالراحة وحرية التصرف اثناء اداء المهام المسندة اليهم بسبب طبيعة الاشراف وطريقة تطبيق قواعد العمل ،وعدم التواصل الجيد مع المديرين،وان بعض المعلومات ذات الصلة بالعمل يتم الحصول عليها عن طريق شبكات الاتصال غير الرسمية كل ذلك يؤثر سلبا على شعورهم بعدم الانتماء للمؤسسة و هذا يخلق جوا من التوتر وعدم الرضا. ويلجأ المؤوسون الى تأخير العمل، التغيب، ادعاء المرض كرد فعل لبعض السلوكيات التى لا تعجبهم من رؤسائهم مما يخلق حالة من الصراع.<sup>17</sup>

الدراسة المسحية التى اجراها كل من جميلة صالح أكبر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015)<sup>18</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال المسح الشامل لجميع العاملين فى مستشفى الخرطوم التعليمي ( الإداريين ، رؤساء أقسام ، أطباء ، ممرضين، عمال). أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين فى مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جدا ،وهناك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،بمعنى إن كلما زادت درجة الصراع بين العاملين كلما أدى ذلك إلى عدم رضا وظيفي للعاملين فى المستشفى .

كما ربطت دراسة الحالة التى اجراها Nasser S.AL Kahtani and Zafrul Allam(2015) بين الصراع حول الادوار الوظيفية و المناخ الاتصالي بالمنظمة .طبقت الدراسة على عينة حجمها (368)مفردة من العاملين فى الادارات المختلفة بجامعة سلمان بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية .كشفت نتائج الدراسة عن ان وجود علاقة ايجابية بين كافة مظاهر المناخ الاتصالي الدفاعى والداعم والصراع حول الادوار الوظيفية. وان ابرز اسباب حدوث الصراع حول الادوار الوظيفية هى عدم توافر قوى عاملة كافية لاداء العمل ،وعدم وضوح قواعد العمل ،وعدم توافر الموارد المالية الكافية ،وعدم مراعاة مشاعر وافكار وراء المؤوسين،وضعف مستوى دعم الرؤساء للمؤوسين والتفاعلات الاجتماعية بينهم ،وعدم تقديم معلومات واضحة عن الاستراتيجيات التنظيمية.كما وضحت نتائج الدراسة ان من اهم النتائج المترتبة على نشأة الصراع حول الادوار الوظيفية ارتفاع معدلات ترك العمل،

انخفاض مستوى اداء العاملين كما وكيفا ،انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. 19

المحور الثالث: الدراسات التي تتناول دور الاتصالات المؤسسية في اطار عملية ادارة الصراعات التنظيمية ومنها:

الدراسة المسحية التي اجراها محمد الرقاد ،عبد الكريم سالم(2003)<sup>20</sup> بهدف التعرف على طبيعة الصراعات التنظيمية وأسبابها وحدتها و الأساليب الاتصالية المستخدمة للتعامل معها وفاعلية هذه الأساليب والآثار المترتبة عليها، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (270) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عدد (18) مستشفى عام وخاص في الأردن.وقد توصلت الدراسة إلى ان مديرو مستشفيات القطاعين في الأردن يستخدمون كل الأساليب الاتصالية لإدارة الصراع ( التعاون ، الحل الوسط ، التجنب ، التنازل ، التنافس ) . وان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في المستشفيات . وان كان لا يوجد اثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ،بينما يوجد اثر لكل من العمر والمؤهل العلمي وعدد العاملين . كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و فاعلية اسلوب ادارة الصراع التنظيمي و ان كانت هذه العلاقة ضعيفة.

الدراسة المسحية التي اجراها طارق بن موسى العتيبي (2006)<sup>21</sup>بهدف التعرف على اساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية ومستوياتها واسبابها بالتطبيق على عينة حجمها (197) مفردة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض .كشفت نتائج الدراسة ان مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات متوسط بشكل عام .وان اهم اسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط الجوازات المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازليا هي :محدودية الموارد ،عدم تحديد الصلاحيات ،عدم تحديد المسؤوليات ،تعارض الاهداف.وان اهم اساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية مرتبة تنازليا هي :استراتيجية التعاون ،واستراتيجية التجنب ،استراتيجية التنافس.كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات مستوى الصراع ،اسباب الصراع التنظيمي ،واساليب التعامل مع الصراع بين ضباط المديرية العامة للجوازات على اساس المتغيرات الشخصية والوظيفية (الرتبة العسكرية ،العمر ،المؤهل العلمي).

الدراسة الوصفية التحليلية التي اجراها فوزى عبد الرحمن حامد (2008)<sup>22</sup> بهدف التعرف على مدى تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية الخمسة لادارة الصراع وهم (القوة والسيطرة ، التعاون ، التجنب ، التنازل ) من قبل الادارة العليا بالمنظمات من اجل حل الصراع .طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (475) من العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة من اطباء واطباء اسنان وصيدلة

وتمريض وفنيين مهنيين واداريين. كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي: تستخدم الادارة اربع استراتيجيات اتصالية فقط في التعامل مع الصراع وهى مرتبة تنازليا (القوة والسيطرة ، التسوية ، التجنب ، التنازل )، ولكن بنسب منخفضة اما الاستراتيجية الخامسة – التعاون – فلم يتعرف عليها افراد العينة .

وهو ما اختلفت معه نتائج الدراسة النظرية التى اجراها Kenan Spaho (2013) والتي تتناول اهمية الاتصالات التنظيمية فى ادارة الصراعات . عن طريق تحليل طبيعة الاتصالات التنظيمية باعتبارها مؤشرا لاسلوب ادارة الصراعات المحتملة. كما اشارت الدراسة الى مسؤولية المديرين فى كل المستويات الادارية عن الادارة الجيدة للاتصالات والصراعات التنظيمية . فالصراعات يجب ان يتم حلها من قبل مديري الاقسام او الادارات ومن غير المناسب ترك عملية ادارة الصراع لادارة العليا لان ذلك يعكس عدم قدرة المديرين فى المستويات الادارية الوسطى والتشغيلية على التعامل مع الصراعات بل وحتى مع العاملين . وازدادت ان ادارة الصراعات التنظيمية من قبل الادارة العليا يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية حيث ان لاجراء الادارة العليا مهام اخرى اكثر اهمية بالمنظمات.<sup>23</sup>

الدراسة المسحية التى اجراها and Omotayo Adewale Osibanjo Oladele Joseph Kehinde (2013) <sup>24</sup> بهدف اختبار دور الاتصالات الفعالة فى ادارة الصراعات التنظيمية ، وتأثير المهارات الاتصالية لمسئولى الموارد البشرية فى ادارة هذه الصراعات ، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين فى عدد (2) من المنظمات متعددة الجنسية فى لاجوس بنيجيريا. كشفت نتائج الدراسة عن ان الاتصال الفعال يلعب دورا اساسيا فى التقليل من معدل الصراعات الناشئة بالمنظمات ، وان المهارات الاتصالية للمسئولين عن ادارة هذه الصراعات تؤثر بشكل واضح على عملية ادارة هذه الصراعات. كما اوضحت النتائج ان المنظمات اصبحت فى امس الحاجة الى الاتصال بالعاملين من اجل التعريف الدقيق باهدافها ، حيث ان ذلك يساهم فى التطبيق الفعلى لرؤيتها . لذلك يجب ان تسعى المنظمات لازالة الحواجز الاتصالية التى تحد من اقامة علاقات قوية بين الرؤساء والمرووسين ، كما ان عليها تشجيع الاتصالات الصاعدة التى تنقل ردود افعال الافراد على الرسائل الاتصالية التى تقدمها ادارة المنظمات .

الدراسة المسحية التى اجراها جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015) <sup>25</sup> بهدف التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الصراع، وذلك من خلال المسح الشامل لجميع العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ( الإداريين ، رؤساء أقسام ، أطباء ، ممرضين، عمال). كشفت نتائج الدراسة عن ان ادارة المستشفى تركز على استخدام أسلوبين من خمس أساليب بدرجة كبيرة وهما أسلوب التهذئة و يليه أسلوب التوفيق فى ادارة الصراعات.

المحور الرابع: الدراسات التي تتناول العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والاتصالية والشخصية والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية ، ومنها:

الدراسة المسحية التي اجراها عبد الملك العمري (2006) <sup>26</sup> بهدف التعرف على أهم أسباب الصراعات التنظيمية لمواجهتها والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب الاتصالية في إدارة الصراعات التنظيمية وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات ، و اثر الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (236) مفردة من المعلمين العاملين في عموم مكاتب التربية والتعليم في اليمن والبالغ عددها (22) مكتب. وتوصلت الدراسة إلى إن سياسة الدمج والتوحيد التي طبقت على المؤسسات التعليمية في اليمن تعتبر احد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي خوفا على مصالحهم ومستقبلهم الوظيفي . و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي بين المستويات الإدارية المتنوعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع ،وان أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضى كثيرا من العاملين . وتوجد علاقة ارتباطيه عكسية بين استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع و مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. كما توجد علاقة ارتباطية عكسية بين استخدام أسلوب القوة في ادارة الصراع ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

الدراسة المسحية التي اجراها احمد بن محمد بن مهدي الخالدي (2008) بهدف التعرف على العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومستوى الروح المعنوية للعاملين بالمنظمات وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (300) مفردة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة .كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي : أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يتم استخدامها بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المعلمين.وان كانت استراتيجيات التعاون هي أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.كما اوضحت النتائج أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية ، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جداً. ايضا كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين استراتيجيات التعاون -كاحد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي -المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .<sup>27</sup>

اما فوزى عبد الرحمن حامد (2008) فربط في دراسته بين استراتيجيات ادارة الصراع الخمسة (القوة والسيطرة ، التعاون ، التجنب ، التنازل ) ومستويات التطوير التنظيمي الثلاث (الأفراد،جماعات العمل ،التنظيم). اوضحت نتائج الدراسة ان استراتيجية التعاون برغم كونها لا تستخدم كثيرا في ادارة الصراعات التنظيمية الا انها من اكثر الاستراتيجيات فاعلية وايجابية في تأثيرها على التطوير التنظيمي . كما اوضحت نتائج الدراسة ان التطوير التنظيمي على مستوى الافراد والجماعات والتنظيم مهمل ونسبة تطبيقه ضعيفة جدا وملامحه غير واضحة للعاملين .اوصى الباحث بزيادة التوعية باهمية الصراع التنظيمي ،واستخدام الاستراتيجية الانسب للتعامل مع الصراع والتي بدورها تعزز التطوير التنظيمي.<sup>28</sup>

كما ربطت الدراسة المسحية التي اجراها Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi (2011) بين **انماط الثقافات التنظيمية** –التي تم تصنيفها تبعا لنموذج Quinn and Gareth الى اربعة انماط ثقافية هي الثقافة الهرمية ،ثقافة السوق ،ثقافة الجماعة ،الثقافة المرنة – والاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (170) من العاملين بالمدارس الثانوية في العاصمة الايرانية خلال العام الدراسي 2010-2011 .كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراع.<sup>29</sup>

اما الدراسة المسحية التي اجراها Qi Wang ,EdwardL.Fink,and Deborah A. Cai (2012)<sup>30</sup> فقد اختبرت نموذجا نظريا مقترحا لاسباب الصراعات التنظيمية باعتبارها محددات هامة لنمط الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة هذه الصراعات سواء كانت احد استراتيجيات التجنب (والتي صنفتها الباحثون الى استراتيجية الانسحاب ،استراتيجية السيطرة السلبية ،استراتيجية التظاهر ،استراتيجية الخروج ،استراتيجية الالتفاف ،استراتيجية الاستسلام ) او احد استراتيجيات عدم التجنب (التي صنفتها الباحثون الى استراتيجية السيطرة ،استراتيجية التكيف ،استراتيجية التكامل ،استراتيجية التسوية). كما صنفت الباحثون اسباب الصراعات التنظيمية الى :اسباب عدائية ،اسباب داعمة ،اسباب وظيفية ،اسباب تحقق منفعة عامة .طبقت الدراسة على عينة حجمها (358) طالب من الاناث والذكور الذين تتراوح اعمارهم ما بين 17-25 سنة من دارسي الاعلام في احد جامعات امريكا الجنوبية.كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سلبية قوية بين تزايد اهمية الاسباب العدائية للصراعات التنظيمية وتزايد اهمية الاهداف الداعمة للصراعات التنظيمية . ومع تزايد اهمية الاهداف الوظيفية للصراعات التنظيمية ترتفع احتمالية استخدام كل من استراتيجية السيطرة السلبية والخروج والالتفاف واستراتيجية السيطرة ،وتنخفض احتمالية استخدام استراتيجية التكيف والتكامل والتسوية . ومع تزايد اهمية اسباب الصراعات التنظيمية التي تحقق المنفعة العامة ترتفع احتمالية

استخدام كل من استراتيجية الالتفاف والتكامل وتخفض احتمالية استخدام استراتيجية الانسحاب. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسباب الصراعات التنظيمية المتنوعة واستخدام كل من استراتيجية الاستسلام والتظاهر فى ادارة الصراعات التنظيمية.

الدراسة التجريبية التى اجراها Carlos Montes, Dámaso Rodríguez, and Gonzalo Serrano (2012)<sup>31</sup> بهدف تحديد العوامل المؤثرة على سلوك الافراد فى موقف الصراع التنظيمي. حيث ان غالبية الدراسات السابقة فى هذا المجال قد افترضت ان تعامل الفرد مع مواقف الصراع التى يواجهها ما هى الا عملية عقلية متجاهلين بذلك المتغيرات العاطفية المرتبطة بموقف الصراع. طبقت الدراسة على عينة حجمها (358) مفردة من طلاب جامعة Santiago de Compostela بعد تقسيمهم الى اربعة مجموعات بناء على مواقفهم العاطفية الفعلية (مجموعة تظهر مشاعر الحزن، مجموعة تظهر مشاعر الدهشة، مجموعة تظهر مشاعر السعادة، مجموعة غير نشطة )، تم عرض مواقف صراعات مفترضة على المبحوثين فى المجموعات الاربعة وطلب منهم تحديد اسلوب تعاملهم مع الموقف. اوضحت نتائج الدراسة ان المبحوثين الذين يظهرون مستوى مرتفع من السعادة يفضلون استخدام استراتيجية التكامل او استراتيجية التسوية فى ادارة الصراعات. اما المبحوثين الذين يظهرون مستوى مرتفع من الحزن فيفضلون استخدام استراتيجية السيطرة فى ادارة الصراعات. كما ان المبحوثين الذين يظهرون مستوى مرتفع من الدهشة يفضلون استخدام استراتيجية التكامل او استراتيجية السيطرة فى ادارة الصراعات. اما المجموعة الاخيرة من المبحوثين وهى المجموعة غير النشطة فيفضل اعضائها استخدام استراتيجية التجنب او استراتيجية الالتزام فى ادارة الصراعات.

وحدثا ركزت دراسة الحالة التى اجراها Shahrina Md Nordin, Subarna Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah<sup>32</sup> Sivapalan, Ena Wan Ahmad and Azrai Abdullah (2014) على العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية و المناخ الاتصالي بالمنظمات، وذلك بالتطبيق على احد شركات البترول الماليزية باعتبارها تمثل بيئة عمل عالية الخطورة قد تؤدى اية اخطاء اتصالية بها الى حوادث خطيرة حيث تم اجراء مقابلات متعمقة مع عينة من العاملين بالشركة فى كافة المستويات الادارية حجمها (125) مفردة. كشفت نتائج الدراسة عن انه فى ظل المناخ الاتصالي الدفاعي لا يكون لدى العاملين بالمنظمة الرغبة فى التواصل مع الاخرين لنقل احتياجاتهم ويكونوا اكثر حذرا فى التعبير عن ارائهم بالاضافة الى انخفاض مستوى الدافعية لديهم. فى حين انه فى ظل المناخ الاتصالي الداعم يتم تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين وتبادل المعلومات والتوصل لحلول لبناء للصراعات التنظيمية. كما اوضحت نتائج الدراسة ان الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لادارة الصراعات التنظيمية تختلف باختلاف

المستوى الوظيفى لاعضاء المنظمة . فيميل اعضاء الادارة العليا الى استخدام كل من استراتيجية المواجهة والتسوية فى ادارة الصراعات التنظيمية وهذه الاستراتيجيات تساهم فى خلق مناخ اتصالى داعم بالمنظمة مقارنة بالعاملين الذين يفضلون انماط اخرى من الاستراتيجيات الاتصالية فى ادارة الصراعات التنظيمية.

الدراسة المسحية التى اجراها Uwa Kinsley Lazarus (2014)<sup>33</sup> بهدف اختبار العلاقة بين عدد من استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية(السيطرة ،التجنب ،التفاوض ،المساومة) ومستوى إنتاجية العاملين وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها ( 240 ) مفردة من العاملين فى عدد من الوزارات المختلفة بنيجيريا .كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين استخدام كل من استراتيجية التفاوض والمساومة فى ادارة الصراعات التنظيمية ومستوى إنتاجية المبحوثين ،فى حين توجد علاقة ارتباطية سلبية بين استخدام كل من استراتيجية التجنب والسيطرة فى ادارة الصراعات التنظيمية ومستوى إنتاجية المبحوثين.ولذلك اوصى الباحث باهمية التدريب المستمر للمديرين على كيفية إدارة الصراعات بفعالية من أجل تحسين إنتاجية العاملين في مكان العمل.

الدراسة المسحية التى اجراها -M.Anis-ul-Shazia Almas, Tahir Saeed, Haq, and Gsk Niazi (2014)<sup>34</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التنظيمية والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المديرين فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بين الرؤساء و المرؤوسين، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (150) مفردة من مديري الادارات الوسطى فى عدد من المنظمات الصناعية المتنوعة التابعة للقطاع الاستثمارى فى اسلام اباد بباكستان .اوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر سمات القائد التحويلى فى المديرين بعينة الدراسة واستخدامهم للاستراتيجيات البناءة فى ادارة الصراعات التنظيمية والمتمثلة فى استراتيجية التكامل ، فى حين انه توجد علاقة ارتباطية سلبية بين توافر سمات القائد التحويلى فى المديرين بعينة الدراسة واستخدامهم للاستراتيجيات غير البناءة فى ادارة الصراعات التنظيمية والمتمثلة فى استراتيجية السيطرة .كما اوضحت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر سمات القائد التبادلى فى المديرين بعينة الدراسة واستخدامهم لاستراتيجية التسوية فى ادارة الصراعات التنظيمية.كما ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر سمات القائد فى المديرين بعينة الدراسة واستخدامهم لاستراتيجية التجنب فى ادارة الصراعات التنظيمية.

### المحور الثانى : الدراسات التى تتناول مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين :

يمكن تقسيم الدراسات فى هذا المحور الى ثلاث محاور فرعية على النحو التالى :



المحور الاول: الدراسات التى تناولت تطور النماذج النظرية المعنية بقياس مستوى نمط الالتزام التنظيمى للعاملين :

والتي من اقدمها تلك التى قدمتها الدراسة المسحية التى اجراها R.M.Steers (1977)<sup>35</sup> وعرض من خلالها نموذجا يتناول مدخلات ومخرجات إلتزام العاملين في المنظمات، وذلك بالتطبيق علي عينة حجمها (382) من الأطباء فى عدد من المستشفيات (119) من المهندسين فى عدد من المنظمات الامريكية . وقد اوضحت نتائج الدراسة أن السمات الشخصية للفرد، وسمات وظيفته، وخبراته فى العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة ومشاركته بها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه القيم والأهداف، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد بها مما ينتج عنه كمخرجات رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة، وانخفاض معدل دوران العمل، و الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة، وبذل المزيد من الجهد، وارتفاع مستوى الانتماء للمنظمة. كما اوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى التزام العاملين والرغبة فى الاستمرار بالعمل فى المنظمة . وان هناك علاقة ارتباطية متوسطة القوة بين مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين ومعدل دوران العمل. ولا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى التزام العاملين ومستوى الاداء التنظيمى بشكل عام.

كما قدم الباحثون John M. Stevens, Janice M. Beyer, and Harrison (1978M. Trice)<sup>36</sup> نموذجاً نظرياً يوضح دور كل من العوامل الشخصية والتنظيمية فى تحديد مستوى الإلتزام التنظيمى للعاملين. وذلك من خلال دراستهم المسحية التى تم تطبيقها علي عينة عشوائية حجمها (634) من المديرين في عدد(71) منظمة تابعة للحكومة الفيدرالية الامريكية . وينقسم هذا النموذج إلى بعدين نظريين، هما: اولا البعد التبادلى: الذى يتعامل مع الالتزام التنظيمى باعتباره احد مخرجات العمليات التبادلية التى تتم بين المنظمة والعاملين، وذلك من خلال قياس درجة رضا العامل عن الحوافز المقدمة له من قبل المنظمة، وبالتالي التنبؤ بإمكانية ترك العامل للمنظمة أو البقاء فيها. ثانيا البعد النفسى : والذى يتعامل مع الإلتزام باعتباره توجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوًا فيها فتبعًا لهذا البعد يعد الإلتزام التنظيمى نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، ومن ثم فإن العاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بإنتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها. كما اوضحت نتائج الدراسة أن بعض العوامل الوظيفية مثل عدد سنوات الخبرة وضغط العمل، وبعض العوامل الشخصية مثل الموقف من التغيير ومعدل الاندماج فى العمل تؤثر بقوة على تحديد مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين.

اما الباحثان Harold L. Angle and James L. Perry (1983)<sup>37</sup> فعقدوا مقارنة بين اثنين من النماذج النظرية التى تتناول العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على

تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، وذلك من خلال الدراسة المسحية التي تم تطبيقها على عينة حجمها (24) من المنظمات العاملة في مجال النقل الجماعي في غرب الولايات المتحدة الأمريكية . والنموذجان هما: اولا نموذج يتعامل مع الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على ان خصائص العامل الشخصية ( كالعمر والجنس ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة) وسلوكه هما مصدر تكوين هذا الاتجاه والذي يتحدد بناء عليه مستوى انتماء العاملين لمنظماتهم. ثانيا نموذج يتعامل مع المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أن الالتزام التنظيمي هو نتاج العلاقات المتبادلة بين العامل والمنظمة التي توفر له الموارد التي تشبع احتياجاته الهامة وانه في سبيل ذلك لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته وخبراته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات . وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات لكلا الطرفين – العامل والمنظمة- بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات العامل سوف تؤدي به في النهاية إلى ان يحقق أهدافها وسياساتها، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

كما قدم Wim J. Nijhof, Margriet J. de Jong and Gijs Beukhof (1998)<sup>38</sup> نموذجاً يتناول كل من العوامل المؤثرة في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين والتأثيرات المترتبة على ذلك من خلال دراستهم المسحية التي تم تطبيقها على عينة عشوائية حجمها (4250) من مديري الموارد البشرية في عدد من المنظمات المتنوعة في هولندا. اوضح الباحثون في هذا النموذج ان هناك ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين هي : المتغيرات الشخصية ( المستوي التعليمي – العمر)، متغيرات متعلقة بالوظيفة(معدل اهتمام العامل بوظيفته- معدل استخدام العامل لمجموعة واسعة من المهارات والمعارف في اداء المهام المتنوعة للعمل-امكانية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل- مدى وجود مردود لاداء مهام العمل – معدل العمل في اطار فريق- مناخ التعاون و العلاقات الإجتماعية بين زملاء العمل- توافر الظروف الملائمة في بيئة العمل لاداء مهام العمل- الضغط الذهني الناتج عن صعوبة ومسئوليات مهام العمل- معدل الضغوط من اجل اداء مهام العمل في الوقت المناسب)، ومتغيرات تنظيمية (عدد العاملين بالمنظمة- تطبيق اسلوب القيادة بالمشاركة – معدل الزيادة النسبية في الراتب- معدل الاهتمام بالتطلعات المهنية للعامل- توافر فرص لتدريب العاملين) . ومن الآثار الايجابية المترتبة على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ارتفاع مستوى الإنتاجية وجودة المنتجات /الخدمات والقدرة التنافسية وكفاءة الاتصالات المؤسسية ومستوى الابتكار الفردي ومعدل المشاركة في التغيير التنظيمي .

وحديثاً قدم Ping He (2008)<sup>39</sup> نموذجاً نظرياً يتناول العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التأثيري للعاملين والنتائج المترتبة عليه وحدد هذه العوامل في اربعة

عوامل هي مدى التزام المنظمة نحو العاملين، ومدرجات العاملين عن مستوى التأييد التنظيمي، معدل تفويض العاملين، مدرجات العاملين عن مستوى جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها المنظمة. ونتائج واحد عن مستوى الالتزام التائيري للعاملين وهو مستوى رضائهم الوظيفي. وذلك من خلال الدراسة المسحية التي طبقها على عينة عشوائية حجمها (400) مفردة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في الولايات المتحدة الامريكية. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى الالتزام التائيري للعاملين وكل من مدى التزام المنظمة نحو العاملين، ومدرجات العاملين عن مستوى التأييد التنظيمي، مدرجات العاملين عن مستوى جودة الخدمات/المنتجات التي تقدمها المنظمة، ومستوى رضائهم الوظيفي. ولكن لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الالتزام التائيري للعاملين ومعدل تفويض ادارة المنظمة لهم.

المحور الثاني: الدراسات التي تتناول العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين :

**جاءت العوامل الديمغرافية في مقدمة العوامل المؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين والتي كانت محل اهتمام الدراسات ومنها:**

الدراسة المسحية التي اجراها سامي ابراهيم حماد حنوننة(2006)<sup>40</sup> بهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية على مستويات التزامهم التنظيمي (الجنس، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة)، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (340) مفردة من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وكلا من متغيري الجنس ومكان العمل.

كما اختبرت الدراسة المسحية التي اجراها Samuel O. Salami (2008)<sup>41</sup> العلاقة بين كل من العوامل الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، والجنس، عدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)، والذكاء العاطفي، أهمية الوظيفة، الدافعية للإنجاز، والرضا الوظيفي من جانب و مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصناعية من جانب اخر. وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (320) من العاملين في (5) منظمات خدمية، (5) منظمات صناعية في Oyo State بنيجيريا، مقسمة كالتالي (170 ذكور، 150 اناث). اوضحت نتائج الدراسة ان الذكاء العاطفي

واهمية الوظيفة والدافعية للانجاز والرضا الوظيفي وجميع العوامل الديموغرافية ماعدا الجنس تعتبر مؤشرا هاما لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. وتشير نتائج الدراسة لحاجة مديري المنظمات وعلماء النفس للاخذ في الاعتبار العوامل السابقة التي تم اختبارها عند تصميم برامج تهدف الى رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

اما الدراسة المسحية التي اجراها Maha B. BinBakr, and Eman I. (2015) Ahmed<sup>42</sup> فتهدف الى قياس مستوى الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في عدد من كليات جامعة الدمام بالمملكة العربية السعودية. كما تم دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الكلية، عدد سنوات الخبرة، والجنسية) ومستوى التزامها التنظيمي. وذلك بالتطبيق على عينة حجمها 185 مفردة. اعتمدت هذه الدراسة على نموذج ماير وألين المكون من ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي. اظهرت نتائج هذه الدراسة مستويات عالية من الالتزام التنظيمي الفعال بين المبحوثين. كما اوضحت النتائج ان الدرجة العلمية ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الالتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس مقارنة بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

اما الدراسة المسحية التي اجراها Ali Abbaas Albdour and Ikhlas I. (2014) Altarawneh<sup>43</sup> فسعت الى استكشاف طبيعة العلاقة بين اثنين من مقاييس مستوى ارتباط العاملين (وهما الارتباط الوظيفي، الارتباط التنظيمي) ومستوى الالتزام التنظيمي لهم والذي له ثلاث مقاييس هي (الالتزام العاطفي او التأثيري، الالتزام المستمر او المحافظ عليه، الالتزام المعياري). وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (336) من العاملين بالادارة الوسطى في عدد من البنوك الاردنية. اوضحت نتائج الدراسة انه كلما ارتفع مستوى كل من الارتباط التنظيمي والارتباط الوظيفي للعاملين كلما ارتفع مستوى التزامهم التأثيري والمعياري. كما اوضحت النتائج ايضا ان ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين يؤثر بوضوح على مستوى التزامهم المستمر. تمثل هذه الدراسة اسهاما هاما في المعرفة الاكاديمية والممارسة العملية. فمن المتوقع ان توسع من نطاق المعرفة بطبيعة العلاقة بين مستوى ارتباط العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي من خلال اختبار تأثير المقاييس المتنوعة لمستوى ارتباط العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي في المملكة الاردنية باعتبارها احد الدول النامية. كما ان هذه الدراسة تعمل على سد الفجوة المعرفية بادبيات الالتزام التنظيمي وارتباط العاملين وتأثيرهما على مستوى الاداء التنظيمي ككل.

في حين هدفت الدراسة المسحية التي اجراها مقبل ضيف الله مقبل الحربي (2006)<sup>44</sup> الى التعرف على تأثير مستوى العدالة التنظيمية على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي والمعياري والاستمراري)، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (330) مفردة من العاملين في عدد من شركات ووكالات الأدوية بمدينة

جدة. كشفت نتائج الدراسة عن ان الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي ، و أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر ، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل . كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين السن كأحد المتغيرات الشخصية ومستوى الالتزام الأتجاهي ، في حين لم تظهر الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين السن وكل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري . كما اوضحت النتائج ان هناك علاقة عكسية بين عدد سنوات خبرة الباحثين ترتبط ارتباطاً عكسياً مع والالتزام التنظيمي الأتجاهي . كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للمستوى التعليمي الجامعي ومقابل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي.

الدراسة المسحية التي اجراها Arti Bakhshi (2009)<sup>45</sup> بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين مدركات العاملين بالمنظمات عن مستوى العدالة التنظيمية ومستوى رضائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (128) مفردة (مقسمة كالتالي (76) ذكور ، (46) اناث تتراوح اعمارهم ما بين 30- 40 عاماً) من العاملين بكلية الطب باحد الجامعات الكندية . كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مدركات العاملين عن مستوى عدالة التوزيع وكل من مستوى رضائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي . كما ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مدركات العاملين عن مستوى العدالة الاجرائية ومستوى التزامهم التنظيمي . في حين لا توجد علاقة ارتباطية بين مدركات العاملين عن مستوى العدالة الاجرائية ومستوى رضائهم الوظيفي.

في حين ركزت دراسة الحالة التي اجراها محمد بن غالب العويفي (2005)<sup>46</sup> على التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية ، والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض . كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي ، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي . وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل ، الكفاءة ، فرق العمل ) .

وتناولت الدراسة المسحية التي اجرتها ايناس فؤاد نوواي فلبمان (2008)<sup>47</sup> العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الديمجرافية (الجنس ، المؤهل التعليمي ، الحالة الاجتماعية) وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (278) مفردة من المشرفين والمشرفات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة

المكرمة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا ومن الالتزام، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

اما الدراسة المسحية التي اجراها A. Neyshabor and P. Rashidi (2013) 48 فهدفت الى اختبار طبيعة العلاقة بين ثراء الوظيفة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (235) مفردة من العاملين في عدد من الشركات الصناعية الايرانية. اوضحت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ايجابي قوى للثراء الوظيفي بابعاده الخمسة (تنوع المهام، وحدة العمل، اهمية العمل، الاستقلالية، المعلومات المرتدة) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. واوصت الدراسة باثراء وظائف العاملين من اجل تنمية الالتزام التنظيمي لديهم، والاستعانة بخصائص الاثراء الوظيفي وابعاده الخمسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عبر الموارد البشرية.

كما اختبرت الدراسة الوصفية التحليلية التي اجراها محمد محمد مصطفى ابو جياب (2014) 49 طبيعة العلاقة بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية حجمها (444) مفردة من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في جميع محافظات غزة من رتبة ملازم وحتى رتبة عقيد. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي للضباط. وان الضباط يتمتعون درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي وفي المقام الاول الالتزام العاطفي ثم الالتزام المستمر ثم الالتزام المعياري. كما اوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للضباط تعزى الى العمر والرتبة والمحافظة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين في مستوى الالتزام التنظيمي للضباط تعزى الى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

وحديثاً ركزت الدراسة المسحية التي اجراها فهد حمدان العبيري (2016) 50 على اختبار طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (243) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة تبوك. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تبني رؤساء الاقسام العلمية بالكليات محل الدراسة مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة احصائية طردية دالة احصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة للعديد من التوصيات من أبرزها أن تبني مفهوم القيادة التحويلية يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

المحور الثالث: الدراسات التى تتناول مخرجات ناتجة عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين :

الدراسة المسحية التى اجرتها Bola Adekola (2012)<sup>51</sup> بهدف استكشاف مدى الاختلاف فى مستوى الالتزام التنظيمى بين العاملين فى كلا من الجامعات الحكومية والخاصة ،وتأثير مستوى الالتزام التنظيمى لهم على تعزيز مستوى رضائهم الوظيفى ،وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (75) من اعضاء هيئة التدريس والاداريين والفنيين العاملين باحد الجامعات الحكومية و احد الجامعات الخاصة فى نيجيريا.كشفت نتائج الدراسة عن وجود اختلافات واضحة بين مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين فى الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لصالح العاملين فى الجامعات الحكومية .وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين ومستوى رضائهم الوظيفى .

الدراسة المسحية التى اجرتها Saima Batool (2013)<sup>52</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ودور مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين كمتغير وسيط فى هذه العلاقة. وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (134) مفردة من العاملين فى عدد (17) بنك فى مدينة بيشوار الباكستانية.كشفت نتائج الدراسة عن ان مستوى العدالة التنظيمية ليس له تأثيرا ايجابيا مباشرا على سلوك المواطنة التنظيمية ولكن هذا التأثير يتحقق فى حالة وجود متغيرا وسيطا هاما هو مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين .حيث ان مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين يتأثر بشكل مباشر بمستوى العدالة التنظيمية ويؤثر بشكل مباشر فى سلوك المواطنة التنظيمية .

ومن جانب اخر ركزت الدراسة المسحية التى اجراها Arif Eeng Ahman and Tjutju Yuniarsih Partono Prasetio, (2017)<sup>53</sup> على طبيعة الدور الوسيط الذى يلعبه مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين فى اطار العلاقة بين مستوى رضائهم الوظيفى وسلوك المواطنة التنظيمية ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (320) مفردة من العاملين فى عدد من البنوك الحكومية فى Bandung باندونيسيا.كشفت نتائج الدراسة عن ان كل من مستوى الرضا الوظيفى للعاملين ومستوى التزامهم التنظيمى يؤثر ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية .وان المنظمات التى ترغب فى تطوير مستوى مرتفع من سلوك المواطنة للعاملين لديها يجب ان تركز على سياسات الموارد البشرية التى ترتبط برفع مستوى الرضا الوظيفى للعاملين ومستوى التزامهم التنظيمى .

وتعددت الدراسات التى تتناول العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين ومستوى ادائهم ومن هذه الدراسات :

الدراسة المسحية التي اجراها أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد(2014)<sup>54</sup> بهدف معرفة نوع ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، والتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (325) مفردة من العاملين في جميع المستويات الادارية في البنوك العاملة في الأردن وعددها(24) بنك ما بين بنوك اجنبية وبنوك اسلامية وبنوك تجارية . أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي ايجابية وبدرجة مرتفعة. وان هناك علاقة ايجابية قوية بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى أدائهم في القطاع المصرفي الأردني. وان الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. كما أوصت الدراسة باهمية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية. وتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم.

وبالمثل اجري كل من مجدي محمد يونس و أميرة محمد علي أحمد دراسة مسحية(2017)<sup>55</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء التدريسي وذلك بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مع مراعاة المتغيرات التالية: النوع، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة بين اعضاء هيئة التدريس . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وارتفاع مستوي الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس أيضاً. كما كشفت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية مرتفعة بين الالتزام التنظيمي والأداء التدريسي، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير النوع أو المؤهل العلمي أو مستوى الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور عمادة الجودة والتطوير بتقديم بيانات عن الالتزام التنظيمي للجهات المسؤولة في الجامعة تساعدها على اتخاذ القرار، وضع خطط استراتيجية لتطوير الأداء التدريسي لضمان الكفايات المطلوبة، ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس .

وايضا الدراسة المسحية التي اجراها Hafiz AZ (2017)<sup>56</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين ابعاد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى ادائهم ،وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (213) مفردة من العاملين في عدد من البنوك العامة والخاصة في مدينة Lahore الباكستانية .كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الالتزام العاطفي للعاملين ومستوى ادائهم ،وان هناك



علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الالتزام المستمر للعاملين ومستوى ادائهم، كما ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى الالتزام التأثري للعاملين ومستوى ادائهم .

والدراسة المسحية التي اجراها Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti and Noor Azmi Mohamad (2017)<sup>57</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين ابعاد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومستوى ادائهم، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (335) مفردة من مديري الادارات الوسطى في عدد من المنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمة العامة في عمان. كشفت نتائج الدراسة عن ان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بابعاده الثلاث (التأثري، العاطفي، المعيارى) يلعب دورا هاما ومؤثرا في تعزيز مستوى اداء العاملين في المنظمات محل الدراسة .

في حين تناولت الدراسة المسحية التي اجراها Darwish Abdulrahman Yousef (2016)<sup>58</sup> العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين كل من مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي بكافة ابعاده، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (352) مفردة من العاملين في عدد (12) من الاجهزة الحكومية بامارة راس الخيمة بالامارات العربية المتحدة. كشفت نتائج الدراسة عن ان الجوانب المختلفة لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين لها تأثير مباشر وغير مباشر على الابعاد المتنوعة لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، كما ان الابعاد المتنوعة لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تؤثر بشكل مباشر على الابعاد المتنوعة لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. يلعب مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين دورا وسيطا بين الجوانب المختلفة لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين والابعاد المتنوعة لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي .

**المحور الثالث: الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة بين الاتصالات المؤسسية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، دون الاشارة بشكل مباشر الى اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية**

الدراسة المسحية التي اجراها Marcus M. Butts Robert J. Vandenberg , Thomas W.H. Ng

David M. DeJoy and Mark G. Wilson (2006)<sup>59</sup> بهدف اختبار تأثير ثلاث ابعاد هامة في بيئة عمل المنظمات وهي: ادارة الاتصالات التنظيمية والتي تعزز مدركات العاملين عن عضويتهم بالمنظمة وبالتالي مستوى التزامهم التنظيمي – توافر فرص للتعلم التنظيمي -ومدى مرونة جدول العمل توضح المساندة والرعاية التنظيمية للعاملين هو ما ينعكس على مستوى التزامهم التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة حجمها (1770) مفردة من العمالة الدائمة، (273) مفردة من العمالة المؤقتة في عدد (21) من متاجر التجزئة الكبرى في جنوب شرق الولايات المتحدة الامريكية. اوضحت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين فعالية ادارة

الاتصالات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى للعاملين. كما ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر فرص للتعلم التنظيمى ومستوى الالتزام التنظيمى للعاملين . ايضا هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مرونة جدول العمل ومستوى الالتزام التنظيمى للعاملين . وان كل هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين الدائمين او المؤقتين بعينة الدراسة.

الدراسة المسحية التى اجراها Mark van Vuuren, Menno D.T. de Jong and Erwin R. Seydel (2006)<sup>60</sup> بهدف اختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين طبيعة الممارسات الاتصالية للمديرين المديرين وتأثيرها على مستوى الالتزام التائيرى للعاملين ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (456) مفردة من العاملين فى عدد من الشركات العاملة فى قطاع الاتصالات الهولندية . كشفت نتائج الدراسة عن ان أهم عناصر الإتصال الفعال بين المديرين والعاملين هى: توافر ردود الفعل للمديرين عن مستوى اداء العاملين ، الاستماع إلى العاملين وتقدير آرائهم، تقديم رؤية واضحة عن قيم المنظمة واهدافها للعاملين. كل تلك العناصر تعمل على رفع مستوي الإلتزام التائيرى للعاملين.

الدراسة الحالية التى اجراها Jules Carrie`re and Christopher Bourque (2009)<sup>61</sup> بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين الممارسات الاتصالية الداخلية ومستوى الرضا الوظيفى للعاملين والرضا عن هذه الاتصالات ومستوى التزامهم التنظيمى ، وذلك بالتطبيق على المسعفين بهيئة الاسعاف البرى الكندية . كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين طبيعة الممارسات الاتصالية الداخلية ومستوى رضا العاملين عن هذه الاتصالات ، كما ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية ومستوى رضائهم الوظيفى ، وعلاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى رضا العاملين عن الاتصالات الداخلية ومستوى التزامهم التائيرى .

الدراسة المسحية التى اجراها Nazik M.A.Zakari (2011)<sup>62</sup> والتى هدفت الى اختبار طبيعة العلاقة بين عدم وضوح الدور الوظيفى والذى يؤدي بدوره الى حدوث صراع حول الادوار الوظيفية و مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين . وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (216) مفردة من الممرضات العاملات فى ثلاثة من كبرى المستشفيات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. كشفت نتائج الدراسة عن ان المبحوثات يعانون من عدم وضوح ادوارهم الوظيفية ويواجهون صراعات حول هذه الادوار . كما اوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين غموض الادوار الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمى للمبحوثات . كما ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الصراع حول الادوار الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمى للمبحوثات بكل ابعاده .

الدراسة المسحية التى اجراها Yan Wang (2011) <sup>63</sup> بهدف استكشاف دور الاتصالات ذات المضمون الاجتماعى العاطفى وتلك ذات المضمون المتعلق بالعمل فى تحسين مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (69) مفردة من العاملين فمستويات ادارية مختلفة فى عدد من المؤسسات الحكومية الصينية .اعتمد الباحث فقياسه للاتصالات الافقية والراسية ذات المضمون الاجتماعى العاطفى على ثلاث مؤشرات هى:مدركات العاملين عن كم التفاعلات الاجتماعية مع زملائهم داخل الادارة التى يعملون بها ،مدركات العاملين عن كم التفاعلات مع زملائهم خارج الادارة التى يعملون بها ،مدى جودة هذه التفاعلات .كما اعتمد على ثلاث مؤشرات فى قياس الاتصالات ذات المضمون المتعلق بالعمل وهى :مدركات العاملين عن كم المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بتنمية المنظمة وسياساتها،مدركات العاملين عن كم الاتصالات الصاعدة والهابطة بين الرؤوساء والمؤوسين ،مدى رضا العاملين استجابة الادارة العليا لاتصالاتهم الصاعدة.كما استندت هذه الدراسة على النموذج ثلاثى الابعاد فى قياس مستوى نمط الالتزام التنظيمى للعاملين بعينة الدراسة .كشفت نتائج الدراسة عن ان كفاءة الاتصالات ذات المضمون الاجتماعى العاطفى بين الرؤوساء والمؤوسين تعتبر مؤشرا ايجابيا لتحسين مستوى الالتزام التائيرى للعاملين .كما يعتبر كل من مدركات العاملين عن زيادة معدل المعلومات الاستراتيجية عن المنظمة الاتصالات الراسية مع الادارة العليا والاتصالات ذات المضمون المتعلق بالعمل مؤشرات ايجابية لتحسين مستوى الالتزام المعيارى والتائيرى للعاملين .فى حين اوضحت نتائج الدراسة انه لا يوجد تأثير واضح للاتصالات الافقية ذات المضمون الاجتماعى العاطفى على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين .

الدراسة المسحية التى اجراها Reeta Raina and Deborah Britt Roebuck (2016) <sup>64</sup> بهدف اختبار العلاقة بين فعالية الاتصالات المؤسسية الداخلية الهابطة ومستوى الرضا الوظيفى للعاملين ومستوى التزامهم التنظيمى واحتمال تركهم للعمل بالمنظمة ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (105) مفردة من العاملين فى قطاع بالهند .كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين فعالية الاتصالات المؤسسية الداخلية الهابطة والرضا الوظيفى للعاملين ومستوى التزامهم التنظيمى واحتمالا تركهم للعمل .وان المديرين الذين يرغبون فى المساهمة فى تحقيق مستوى اداء فعال للمنظمة يجب عليهم توفير بيئة الاتصال الملائمة للعاملين يتم خلالها توصيل تعليمات العمل الواضحة والدقيقة وفى الوقت المناسب،كما يتم خلالها التواصل مع الملاحظات البناءة المتعلقة بادائهم الوظيفى باستخدام وسائل اتصال متعددة ،وكل ذلك يعمل على تعزيز مستوى التزامهم التنظيمى ويقلل من احتمالية تركهم للعمل .

استخلصت الباحثة من الدراسات السابقة ما يلى :

- وفرة الدراسات الاجنبية التى تتناول اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية ،والدراسات التى تتناول الالتزام التنظيمي ،ومحدودية الدراسات العربية فى هذين المجالين .
- لم تتعرض ايا من الدراسات الاجنبية او العربية للعلاقة التى تربط بين اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بشكل مباشر ،وغالبية الدراسات التى رصدتها الباحثة فى هذا المجال تناولت بشكل غير مباشر هذه العلاقة من خلال الربط بين الاتصالات المؤسسية بشكل عام ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .
- اعتماد غالبية الدراسات السابقة العربية والاجنبية على النموذج ثلاثى الابعاد للالتزام التنظيمي كاساس نظري لدراسة وقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .وبالمثل اعتمدت غالبية الدراسات السابقة العربية والاجنبية على اربع استراتيجيات اتصالية (التجنب ،التعاون ،السلطة ،التسوية )كاساس نظري لدراسة وقياس وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم من قبل ادارة المنظمات فى ادارة الصراعات التنظيمية .
- غالبية هذه الدراسات اسبوية(باكستان ،اندونيسيا،السعودية ،فلسطين،عمان ،الاردن،الامم العربية،ماليزيا ،ايران،اليمن)،افريقية(الجزائر،نيجيريا،السودان ) وندرة الدراسات التى اجريت فى المجتمع الأمريكى والاوربى.
- اعتمدت غالبية الدراسات على منهج المسح وفى اطاره تم جمع البيانات باستخدام صحيفة الاستقصاء. وعدد محدود منها اعتمد على منهج دراسة الحالة .
- طبقت غالبية الدراسات على عينة من العاملين فى المستويات الادارية المختلفة – وبشكل خاص فى الادارات الوسطى – فى منظمات متنوعة انتاجية وخدمية ،سواء تابعة للقطاع العام او الخاص.
- ركزت الدراسات سواء العربية او الاجنبية التى طبقت على عينة من اعضاء هيئة التدريس فى الجامعات سواء الحكومية او الخاصة على قياس مستوى التزامهم التنظيمي .ولم تتناول الدراسات توصيف لاتصالات ادارة الصراعات التنظيمية فى هذه المنظمات الهامة وبين هذه الفئات المحورية فى المجتمع ولا اختبار العلاقة بين اتصالات ادارة الصراعات الناشئة بين هذه الفئات ومستوى التزامهم التنظيمي وهو ما تحاول هذه الدراسة التركيز عليه .

- ان غالبية الدراسات التي اجريت فى مجال الالتزام التنظيمي ركزت على المتغيرات الديمجرافية للمبحوثين باعتبارها عوامل مؤثرة على تحديد مستوى /نمط التزامهم التنظيمي ،وعلى مستوى اداء العاملين باعتباره من اهم المتغيرات الناتجة عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين .

**النماذج النظرية التي تعتمد عليها الدراسة :**

### (1) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي :65

قدم الباحثون في مجال الإدارة العامة مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي اخذين في الاعتبار انعكاسات هذه الاستراتيجيات على مستوى اداء الافراد والعلاقات بين الادارات والفاعلية التنظيمية .توصلت الباحثة الى ان الباحثين الذين تعرضوا الى هذا الموضوع قد اتفقوا على عدد من الاستراتيجيات التي تستخدم في ادارة الصراعات التنظيمية وان اختلفت المسميات وبناء عليه سوف تعتمد عليها الباحثة في هذه الدراسة وهذه الاستراتيجيات هي :

1- **استراتيجية التعاون:** يقوم المدير بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع من كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل و مناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر موضوع الصراع علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوٍ لعرض وجهات نظرها و بحث الاختلافات بينهما بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ و من على صواب و ينصب النقاش على تحديد المشكلة و تحليلها .فأسلوب التعاون يهيئ مكسبا لكل أطراف الصراع ، لأن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف . و يسعى المدير من خلال هذا الأسلوب إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها ، و يدفع هذا الاعتقاد أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة و وضوح . و من الأشياء المهمة لنجاح هذا الأسلوب قدرة المدير على التدخل في الوقت المناسب ،ويحتاج هذا الأسلوب إلى جهد كبير من أجل إنجاحه ، لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر .

2- **استراتيجية السلطة:** يلجأ المدير عند استخدام هذا الأسلوب إلى القوة المستمدة من المركز الذي يشغله، من خلال التهديد و تأكيد وجهات نظره و مقترحاته . كما أن المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات أطراف الصراع و اتجاهاتهم ، و لا يبحث عن أسباب الصراع و معالجتها ، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع أخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف . فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ احد أطراف الصراع إلى إقناع المدير بموقفه و من ثم ممارسة الإجبار على الطرف الآخر ، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة و مع الإدارة نفسها. يخلق هذا الأسلوب موقفاً به طرف رابح و آخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى و لذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل

الصراع غالبا ، بل يضغظه و يجعله كامنا تحت السطح .و يمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات إذا كانت القضية طارئة ويجب اتخاذ قرار سريع بشأنها،و كذلك عندما يتضح للمدير أن الخلاف قائم لرغبة فرد أو مجموعة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى، بالإضافة إلى الرغبة في تطبيق إجراءات غير مرغوبة لدى البعض و في حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة و التي لا تلقى تأييد من الآخرين.

ويتفرع من استراتيجية السلسلة الاستراتيجية اللجوء:ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المنظمة التي يديرها ، و فيه يقوم المدير برفع موضوع الصراع إلى المستوى الإداري الأعلى و ذلك حسب الاختصاص لحل المشكلة و قد يلجأ المدير إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون الإدارة طرفا في الصراع ، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له ، أو في حالة تشدد أطراف الصراع و عدم تعاونهم مع المدير للوصول إلى حل مناسب و قد يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما لا ينجح المدير في إدارة الصراعات التي تواجهه بالأساليب الأخرى و في حالة أن يرى المدير أن مشكلة الصراع قد يترتب عليها مشكلات أخرى قد تخرج من نطاق المنظمة إلى نطاق المجتمع المحلي مما يضطره إلى إبلاغ الجهات المسؤولة

3- استراتيجية التسوية و احيانا يطلق عليها مصطلح استراتيجية الحل الوسط:يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ و العطاء للوصول إلى حل وسط و بقدر معتدل من الحزم و التعاون ، فالمدير كمعالج للصراع يتبنى موقفا وسطا بين التشدد و التعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون ، و يبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع . ويستخدم هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة و يمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع ، و في حالة وجود طرف قوي و آخر ضعيف فإن أسلوب الحل الوسط قد لا يكون فاعلا، لأن الجانب القوي سيعارض الحلول المطروحة . ولكن يمكن استخدام هذا الأسلوب في الرغبة في حل عاجل للمشكلة.

4- استراتيجية التجنب:يقصد به عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، و يتضح ذلك عند اهمال المديرين أو تجاهلهم مواقف معينة في إدارة الصراع .قد يستخدم المديرون هذا الأسلوب على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن ، أو في حالة اعتقاد المدير أن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم أو لأن موضوع الصراع يسير بحيث لا يستحق التدخل فيه و بذل الجهد و المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يحاول المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل و منع تفشي الشعور الواضح بالغضب ، و يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد المدير أن هناك أطرافا أخرى يمكنهم

إدارة الصراع أفضل من المدير. أو أحيانا يلجأ المدير لهذا الأسلوب عندما يشعر أن مشكلة الصراع قليلة الأهمية . و قد يقصد المدير استخدام هذا الأسلوب من أجل تأجيل اتخاذ القرار لحين توافر معلومات جديدة تفيد في حل مشكلة الصراع ، كما يحبذ استخدام المدير هذا الأسلوب في حالة أن تكون مخاطر علاج الصراع أكثر من مكاسبه.

## (2) النموذج ثلاثى الابعاد للالتزام التنظيمى :

ولان هذه الدراسة تقدم عرضا معاصرا لمصطلح الالتزام من منظور تنظيمى فكان لابد من الفاء الضوء على كلا من مصطلح الالتزام التنظيمى ومصطلح التزام العاملين . يعتبر الالتزام التنظيمى جزء من التزام العاملين الذى يتكون بدوره من الالتزام الوظيفى ، والالتزام المهنى والالتزام التنظيمى. يعرف الالتزام – بناء على الدمج بين كلا من مدخل الاتجاهات والمدخل السلوكى – بأنه قبول وانغماس وتفانى العاملين فى تحقيق اهداف المنظمة ، فهو استعداد العاملين لقبول القيم والاهداف التنظيمية والعمل من اجل تحقيقها، والانغماس والمشاركة بشكل كامل فى كل الانشطة ذات الصلة او غير ذات الصلة بالعمل فى المنظمة ، وتكريس الوقت والجهد من اجل تحسين اوضاعها.

قام N.J. Allen and J.P. Meyer (1990) بتحليل عدد من النماذج النظرية للالتزام التنظيمى من أجل الكشف عن العوامل المختلفة المتعلقة بظهور هذه الظاهرة. نتج عن هذا التحليل ظهور الأنواع الثلاثة التالية من الالتزام التنظيمى في معظم الدراسات التي فحصها الباحثان وهى : الالتزام القائم على العواطف ، والالتزام القائم على حساب التكلفة ، والالتزام القائم على الالتزام. وتبعاً لما ذكره الباحثان فإن هذه الأنواع الثلاثة تتواجد فى نفس الوقت مع تطور مستوى الالتزام التنظيمى للفرد ، ومع ذلك، فإن كل مكون يقوم على خبرة مختلفة ولا يؤثر على السلوك بنفس الطريقة. وهذه الأبعاد الثلاثة هي: <sup>66</sup>

- الالتزام العاطفي: ويشير إلى ارتباط الفرد العاطفي/الوجداني والإيجابي بالمنظمة واهدافها وقيمها. ويرغب في الحفاظ على عضويته بها واستعداده لبذل الجهد من أجلها . مثل هؤلاء الافراد يكونون ملتزمون نحو منظمة لأنهم "يريدون" ذلك . يستند هذا البعد على نظرية الالتزام التى قدمها كل من Mowday et al.'s.

- الالتزام المستمر: يشير إلى اندماج الفرد فى أنشطة المنظمة مع الاخذ فى الاعتبار ان هذا الالتزام نحو المنظمة بسبب أنه يحسب مدى ارتفاع تكلفة فقد عضويته بالمنظمة وانخفاض العوائد التى يحصل عليها عند ترك المنظمة والاتحاق باخرى. وقد تشمل هذه الاعتبارات التكلفة الاقتصادية (على سبيل المثال، مستحقات المعاشات التقاعدية) والتكلفة الاجتماعية (قد تتوقف العلاقات / الصداقات مع الزملاء) . ويزداد

هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة. يشعر الأفراد فى هذه الحالة أنهم "يجب أن" يكونوا ملتزمين تنظيمياً.

- الالتزام المعياري: يشير إلى التزام الفرد نحو المنظمة بسبب مشاعر الالتزام أى انه نوع من الواجب على الفرد. وقد تنبع هذه المشاعر من حقيقة أن المنظمة قد استثمرت قدراً معيناً من الموارد عند توظيف الفرد (التدريبات والدورات وما إلى ذلك)، مما يجعل الفرد ملتزماً ببذل جهد كبير في العمل والبقاء في المنظمة حتى "تسديد الدين". علاوة على ذلك يمكن أن تنبع هذه المشاعر أيضاً من أسباب شخصية مثل التنشئة الاجتماعية للفرد وخلفيته الثقافية وتجربته الذاتية قبل وبعد التحاقه بالمنظمة. ولهذا يبقى الفرد في المنظمة لأنه "يجب" القيام بذلك. فتنبع هذه المشاعر من الإحساس بالواجب أو الالتزام.

كما تناول الباحثان الآثار المترتبة على الانماط المختلفة من الالتزام التنظيمي على اتجاهات وسلوك الافرد فى مكان العمل على النحو التالي :

-التأثيرات الناتجة عن ارتفاع مستوى الالتزام العاطفى والمعيارى :تتمثل فى وجود علاقة ارتباطية سلبية بينه وبين عزم الافراد على ترك العمل بالمنظمة . و علاقة ارتباطية ايجابية بينه وبين معدل الالتزام بالحضور للعمل ، ومستوى الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية ،صحة ورفاهية الافراد.

-التأثيرات الناتجة عن ارتفاع مستوى الالتزام المستمر :تتمثل فى وجود علاقة ارتباطية سلبية بينه وبين عزم الافراد على ترك العمل بالمنظمة . كما انه يؤثر سلباً أو بشكل محايد على معدل الالتزام بالحضور للعمل ، ومستوى الأداء، وسلوك المواطنة التنظيمية ،صحة ورفاهية الافراد.

#### فروض الدراسة :

##### الفرض الرئيسى:

هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس بها .

##### الفروض الفرعية :

-هناك علاقة ارتباطية بين معدل اهتمام الجامعات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بها.

- هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الاساليب الاتصالية المستخدمة فى رصد الصراعات الناشئة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات محل الدراسة .



- هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة المرحلة التى يتم فيها التدخل لادارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة بها .

- هناك علاقة ارتباطية بين مدى موضوعية و علمية المعايير التى يتم الاستناد عليها فى اختيار الاستراتيجية الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة بها .

- هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة بها.

- هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى الاطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة بها .

- هناك علاقة ارتباطية بين تقييم المبحوثين العام للجهود الاتصالية المبذولة من قبل الجامعات محل الدراسة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ومستوى نمط التزامهم التنظيمى .

#### تساؤلات الدراسة :

- ماهو مستوى نمط الالتزام التنظيمى السائد بين اجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة فى كل من الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة؟ وهل تؤثر بعض المتغيرات الديمجرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، التخصص) على تحديد مستوى نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة؟

- هل يختلف مفهوم الصراع التنظيمى بين اجزاء هيئة التدريس باختلاف نمط ملكية الجامعات محل الدراسة؟ وما هى انعكاسات هذا الاختلاف على نمط الالتزام التنظيمى للمبحوثين؟

- ما هو معدل حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة؟ وهل يؤثر ذلك على نمط التزامهم التنظيمى؟

- هل يؤثر نمط ملكية الجامعات على استثارة اسباب معينة لحدوث الصراع بها من وجهة نظر اجزاء هيئة التدريس؟

- هل هناك علاقة بين نشوء مستويات معينة من الصراعات داخل الجامعات محل الدراسة وانماط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس بها؟

### التصميم المنهجي للدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة فى توصيف طبيعة اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية فى الجامعات الحكومية والخاصة (من حيث معدل الاهتمام برصد الصراعات التنظيمية ،نوعية الاساليب الاتصالية المستخدمة فى رصد الصراعات الناشئة ،مرحلة التدخل لادارة الصراعات ،معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراع ،والوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار هذه الاستراتيجيات ) ومدى تأثيرها على تحديد نمط الالتزام التنظيمى لاجزاء هيئة التدريس بها ، وانعكاسات المتغيرات الديمجرافية المختلفة (النوع ،التخصص ،الحالة الاجتماعية ،الدرجة العلمية )على طبيعة هذه العلاقة استخدمت الباحثة منهج المسح الذى يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة .

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى اجزاء هيئة التدريس واجزاء الهيئة المعاونة العاملين فى الجامعات المصرية الحكومية والخاصة.

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية حجمها (400) مفردة من اجزاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات موزعة على النحو التالى :

جدول رقم (1،2) توصيف عينة الدراسة

التخصص	نمط الملكية			الإجمالى
	حكومية	خاصة	الإجمالى	
نظرية	ك	100	200	
	%	%50	%50	
عملية	ك	100	200	
	%	%50	%50	
الإجمالى	ك	200	400	
	%	%100	%100	

المتغير	نمط الملكية			الإجمالى (ن=200)
	حكومية (ن=200)	خاصة (ن=200)	الإجمالى (ن=200)	
النوع	ك	101	200	
	%	%50.5	%49.5	
الحالة الاجتماعية	ك	99	200	
	%	%49.5	%50.5	
متزوج	ك	103	200	
	%	%51.5	%48.5	
غير متزوج	ك	97	200	
	%	%48.5	%51.5	

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين

الاجمالي (ن=200)	خاصة (ن=200)	حكومية (ن=200)	نمط الملكية		المتغير
			%	ك	
%50	%51.5	%48.5	%	ك	الدرجة العلمية
200	100	100	%	ك	
%50	%50	%50	%	ك	
200	100	100	%	ك	
%50	%50	%50	%	ك	تدريس

طبقت الدراسة على اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعدد من الكليات بجامعة القاهرة باعتبارها جامعة حكومية هم كلية الطب وكلية الهندسة يمثلان التخصص العملى، كلية الاعلام وكلية الاداب يمثلان التخصص النظرى. اما من الجامعات الخاصة فطبقت الدراسة على عينة من اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بكلية الهندسة جامعة السادس من اكتوبر، وكلية طب الاسنان بجامعة مصر الدولية، وكلية الاعلام بالجامعة الحديثة للعلوم وتكنولوجيا الاتصال، وكلية الاثار والارشاد السياحى بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

### أدوات جمع البيانات:

تمثلت ادوات جمع البيانات فى هذه الدراسة فى: المقابلات المتعمقة مع عينة اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات محل الدراسة وملتىء صحيفة استقصاء معهم. هذه الصحيفة مقسمة الى ثلاث اجزاء: الجزء الاول يتعلق بالجوانب المتنوعة فى عملية ادارة الصراعات التنظيمية والمتمثلة فى مفهوم الصراع من منظور المبحوثين، معدل حدوثه، واسباب نشأته ومستويات الصراع. الجزء الثانى يتعلق بالجوانب المتنوعة فى اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية والمتمثلة فى معدل اهتمام الادارة برصد الصراعات التنظيمية الاساليب الاتصالية المستخدمة فى رصد هذه الصراعات، المرحلة التطورية للصراع التى يتم فيها التدخل لادارته، معايير اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية، نوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات باستخدام مقياس Thomas and Killman، الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية، التقييم العام للاساليب الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات من منظور المبحوثين. الجزء الثالث من الاستمارة يتعلق بتحديد نمط الالتزام التنظيمى للمبحوثين بعينة الدراسة باستخدام مقياس N.J. Allen and J.P. Meyer. الجزء الرابع من الاستمارة يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين (النوع، الدرجة العلمية، التخصص، الحالة الاجتماعية).

### نتائج الدراسة :

اولا :النتائج المتعلقة بمستوى نمط الالتزام التنظيمى للمبحوثين بعينة الدراسة :

جدول رقم (3) يوضح مستوى نمط الالتزام المعياري لدى المبحوثين بعينة الدراسة

الإجمالي	خاصة	حكومية	الجامعة	
			مستوى الالتزام المعياري	
198	6	192	ك	منخفض
%49.5	%3	%96	%	
202	194	8	ك	متوسط
%50.5	%97	%4	%	
400	200	200	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(ك<sup>2</sup>=345.995، درجة الحرية=1، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.681)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نمط ملكية الجامعة ومستوى نمط الالتزام المعياري لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة وهو ما اوضحته قيمة ك<sup>2</sup>(345,995) بمستوى معنوية (0,000) و معامل التوافق (0,681) حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بعينة الدراسة (97%) مستوى الالتزام المعياري لديهم متوسط فهم بالترتيب(انظر جدول رقم 4) يستمتعون بالحديث عن الكلية التي يعملون بها مع الاخرين من خارجها بوزن نسبي (97,3) ، ويؤمنون بان احد اسباب استمرارهم بالعمل في الكلية ليس لاعتقادهم بان ارتباطهم بها هام ولكن لانهم يشعرون نحوها بالالتزام اخلاقي وذلك بوزن نسبي (89,5)، ويعتقدون ان التنقل السريع من مكان عمل لآخر يمكن اعتباره عمل غير اخلاقي بوزن نسبي (89,4)، و ان عضو هيئة التدريس يجب ان يظهر ولاء دائم للكلية التي يعمل بها بوزن نسبي (71,7)، فهم تعلموا منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة بوزن نسبي (33)، فاذا اتبحت لهم فرصة العمل في مكان اخر لن يكون من الصواب ان يتركوا العمل بالكلية بوزن نسبي (28,4). وعلى العكس منهم كان مستوى الالتزام المعياري لغالبية المبحوثين في الجامعات الحكومية (96%) منخفض(انظر جدول رقم 3)

جدول رقم (4) يوضح مستوى نمط الالتزام المستمر لدى المبحوثين بعينة الدراسة

الإجمالي	خاصة	حكومية	الجامعة	
			مستوى الالتزام المستمر	
151	1	150	ك	منخفض
%37.8	%0.5	%75	%	
85	37	48	ك	متوسط
%21.2	%18.5	%24	%	
164	162	2	ك	مرتفع
%41	%81	%1	%	
400	200	200	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(ك<sup>2</sup>=304.548، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.657)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نمط ملكية الجامعة ومستوى نمط الالتزام المستمر لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة وهو ما اوضحته قيمة كاي<sup>2</sup>(304,548) بمستوى معنوية (0,000) ومعامل توافق (0,657) حيث يرتفع مستوى الالتزام المستمر لدى غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بعينة الدراسة (81%) .فهؤلاء المبحوثين بالترتيب(انظر جدول رقم 4) : يصعب عليهم ترك العمل بالكلية حتى اذا رغبوا فى ذلك وذلك بوزن نسبي (95)،واذا قرروا ترك العمل بها حاليا فان ذلك يسبب لهم ارباكا شديدا فى حياتهم بوزن نسبي (89,5) ، لان استمرارهم فى العمل بالكلية ناتج من رغبتهم فى ذلك وليس اضطراريا وذلك بوزن نسبي (80,1)، كما انهم يعتقدون ان الوظائف المتاحة فى الاماكن الاخرى ليست مماثلة للعمل بالكلية بشكل يجعلهم لايفكرون فى ترك وظيفتهم الحالية بوزن نسبي (42,3)،كما ان قرارهم فى ترك الكلية حاليا سيكلفهم الكثير (31,6)،كما انهم يعتقدون ان من اهم الصعاب التى سوف تواجههم اذا ما تركوا العمل بالكلية هو ندرة الوظائف الشاغرة فى الكليات الاخرى (31,2). وعلى العكس منهم فان غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية (75%) مستوى التزامهم المستمر منخفض(انظر جدول رقم 3).

جدول رقم (5) يوضح مستوى نمط الالتزام التائيري لدى المبحوثين بعينة الدراسة

الإجمالي	خاصة	حكومية	الجامعة مستوى الالتزام التائيري	
			ك	%
162	159	3	ك	منخفض
%40.5	%79.5	%1.5	%	
45	40	5	ك	متوسط
%11.2	%20	%2.5	%	
193	1	192	ك	مرتفع
%48.3	%0.5	%96	%	
400	200	200	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(كا<sup>2</sup>=366.465، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية =0.000، معامل التوافق=0.691)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نمط ملكية الجامعة ومستوى نمط الالتزام التائيري لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة وهو ما اوضحته قيمة كاي<sup>2</sup>(366,465) بمستوى معنوية (0,000) ومعامل توافق (0,691) حيث يرتفع مستوى الالتزام التائيري لدى غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية (96%) فهوؤلاء المبحوثين

بالترتيب(انظر جدول رقم 3) :يعتقدون ان الامور كانت افضل فى تلك الايام التى قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية داخل مكان عمل واحد وذلك بوزن نسبي (92)، ويشعرون ان هذه الكلية تعنى لهم الكثير بشكل شخصى (91,9)، و ان مشاكل الكلية هى مشاكلهم الشخصية (89,5) ،و يعتقدون انه ليس من السهل ان يرتبطون بمكان عمل اخر كما ارتبطوا بالكلية (37,2)، فهناك ارتباط نفسى بينهم وبين الكلية (36,7) ، ويشعرون انهم افراد من العائلة فى هذه الكلية (35,9) . وعلى العكس منهم فان غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة (79,5%) مستوى التزامهم التائيرى منخفض(انظر جدول رقم 4).

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبجوثين بعينة الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى:

(1) بالنسبة لمتغير التخصص العلمى(يعمل المبجوثون فى كليات نظرية /عملية ) :

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تخصص المبجوثين ومستوى التزامهم المعيارى حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.640، بمستوى المعنوية=0.424.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لكنها ضعيفة بين تخصص المبجوثين ومستوى التزامهم المستمر حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=14.074، بمستوى المعنوية=0.001، معامل التوافق=0.184، فما يقرب من نصف المبجوثين من اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعملون فى كليات عملية(40,5%) مستوى التزامهم المستمر منخفض فى حين ان ما يقرب من نصف المبجوثين من اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعملون فى كليات نظرية (49,5%) مستوى التزامهم المستمر مرتفع .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لكنها ضعيفة بين تخصص المبجوثين ومستوى التزامهم التائيرى حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=39.341، بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.299، فنصف المبجوثين من اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعملون فى كليات عملية(50%) مستوى التزامهم التائيرى منخفض فى حين ان ما يقرب من نصف المبجوثين من اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعملون فى كليات نظرية (48,5%) مستوى التزامهم التائيرى مرتفع .

(2) بالنسبة لمتغير النوع (ذكر /انثى) :

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوع المبجوثين ومستوى التزامهم المعيارى حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.040، بمستوى المعنوية=0.841

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوع المبجوثين ومستوى التزامهم المستمر حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.137، بمستوى المعنوية=0.934

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوع المبحوثين ومستوى التزامهم التائيري حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=3.131، بمستوى المعنوية=0.209 (3) بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج /غير متزوج):
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومستوى التزامهم المعياري حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.040، بمستوى المعنوية=0.841
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومستوى التزامهم المستمر حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.662، بمستوى المعنوية=0.718
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومستوى التزامهم التائيري حيث كانت كا<sup>2</sup>=0.052، بمستوى المعنوية=0.974 (4)الدرجة العلمية (عضو هيئة تدريس/عضو هيئة معاونة):
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدرجة العلمية للمبحوثين ومستوى التزامهم المعياري حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=0.630، بمستوى المعنوية=0.548
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدرجة العلمية للمبحوثين ومستوى التزامهم المستمر حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=1.779، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.411
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدرجة العلمية للمبحوثين ومستوى التزامهم التائيري حيث كانت كا<sup>2</sup>=2.736، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.255

وبذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت اليه كل من دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة (2006)<sup>67</sup>، Samuel O. Salami (2008)<sup>68</sup> في انه لا توجد علاقة ارتباطية بين نوع المبحوثين ومستوى التزامهم التنظيمي. ومع دراسة محمد مصطفى ابو جياب(2014)<sup>69</sup> في انه لا توجد علاقة ارتباطية بين الحالة الاجتماعية ومستوى نمط الالتزام التنظيمي للمبحوثين. واختلفت مع دراسة كل من Samuel O. Salami (2008)<sup>70</sup> في ان هناك علاقة ارتباطية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومستوى التزامهم التنظيمي، ودراسة Maha B. BinBakr, and Eman I. Ahmed (2015)<sup>71</sup> في ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات الديمغرافية التالية الجنس، الدرجة العلمية، الكلية ومستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تمت الاجابة على التساؤل الاول للدراسة وهو :

ما هو مستوى نمط الالتزام التنظيمي السائد بين المبحوثين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة؟ وهل تؤثر بعض المتغيرات الديمغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، التخصص) على تحديد مستوى نمط الالتزام التنظيمي للمبحوثين بعينة الدراسة ؟

ثانيا :النتائج المتعلقة بعملية ادارة الصراع التنظيمي :

(1) مفهوم الصراع التنظيمي:

جدول رقم (6) مفهوم الصراع التنظيمي من منظور المبحوثين بعينة الدراسة

الإجمالي	جامعة خاصة	جامعة حكومية	نمط الملكية تعريف الصراع
164	162	2	ك
%41	%81	%1	%
142	8	134	ك
%35.5	%4	%67	%
94	30	64	ك
%23.5	%15	%32	%
400	200	200	ك
%100	%100	%100	%

(كا<sup>2</sup>=280.198، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.642)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ان هناك وعى واضح بمفهوم الصراع التنظيمي بين المبحوثين بعينة الدراسة حيث قدم ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة (41%) تعريفا شاملا للصراع التنظيمي بإبعاده الثلاث "ان الصراع يحدث عندما تكون لجماعة ما اتجاهات او قيم او اهداف تدرك باعتبارها عائق امام الاتجاهات او القيم او الاهداف التى يتبناها الآخرون ،او ان تضطر جماعة ما لممارسة نشاط معين غير متطابق مع احتياجاتها واهتماماتها او تتبنى تفضيلات سلوكية يتعارض ارضائها مع تنفيذ تفضيلات الآخرين، بالاضافة الى توضيح الالية او الطريقة التى تتمكن من خلالها المنظمة من توجيه النزاع وتوظيفه تجاه احداث التغيير او تطوير مستوى اداء العاملين ورفع كفاءة وفعالية المنظمة ". كما ان نسبة ليست بقليلة منهم (23,5%) عرفت الصراع التنظيمي بالتركيز على بعدين من ابعاد الصراع السابقة.ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون المبحوثين بعينة الدراسة من نخبة المجتمع .

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نمط ملكية الجامعات محل الدراسة ومفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=280.198، بمستوى المعنوية=0.000، ومعامل التوافق=0.642، فغالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة بعينة الدراسة (81%) قدموا تعريفا شاملا للصراع التنظيمي، فى حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية (67%) قدموا تعريفا يركز على بعدا واحدا فقط للصراع التنظيمي (غالبا الاول او الثانى فقط).

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلي :



## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تخصص المبحوثين (يعملون فى كليات نظرية /عملية ) ومفهومهم عن الصراع التنظيمي وهو ما توضحه قيمه كا<sup>2</sup>=5.956 ، بمستوى معنوية=0.051.

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوع المبحوثين ( ذكور /اناث) ومفهومهم عن الصراع التنظيمي وهو ما توضحه قيمه كا<sup>2</sup>=0.959، بمستوى معنوية=0.619

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين (متزوجون /غير متزوجون) ومفهومهم عن الصراع التنظيمي وهو ما توضحه قيمه كا<sup>2</sup>=2.851، بمستوى معنوية=0.240

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الدرجة العلمية للمبحوثين (عضو هيئة تدريس او عضو هيئة معاونة) ومفهومهم عن الصراع التنظيمي وهو ما توضحه قيمه كا<sup>2</sup>=2.035، بمستوى معنوية=0.362.

وعند اختبار العلاقة بين مفهوم المبحوثين بعينة الدراسة عن الصراع التنظيمي ومستوى نمط الالتزام التنظيمي لهم اتضح مايلى :

### جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي ومستوى نمط الالتزام المعياري لهم

الإجمالي	متوسط	منخفض	مستوى الالتزام المعياري مفهوم الصراع	
			ك	%
142	11	131	ك	بعد واحد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%35.5	%5.4	%66.2	%	
94	32	62	ك	اكثر من بعد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%23.5	%15.8	%31.3	%	
164	159	5	ك	تعريف شامل للصراع التنظيمي
%41	%78.8	%2.5	%	
400	202	198	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(كا<sup>2</sup>=255.578، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.624)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي وبين مستوى التزامهم المعياري وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=255.578، بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.624 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا يركز على بعد واحد للصراع التنظيمي (66,2%) مستوى التزامهم المعياري منخفض. فى حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا شاملا للصراع التنظيمي (78,8%) مستوى التزامهم المعياري متوسط .

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي ومستوى نمط الالتزام المستمر لهم

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الالتزام المستمر مفهوم الصراع	
				ك	%
142	5	34	103	ك	بعد واحد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%35.5	%3	%40	%68.2	%	
94	21	26	47	ك	اكثر من بعد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%23.5	%12.8	%30.6	%31.1	%	
164	138	25	1	ك	تعريف شامل للصراع التنظيمي
%41	%84.2	%29.4	%0.7	%	
400	164	85	151	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%100	%	

(ك<sup>2</sup>=245.361، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.617)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي وبين مستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة ك<sup>2</sup>=245.361، بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.617. حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا يركز على بعد واحد للصراع التنظيمي (68,2%) مستوى التزامهم المستمر منخفض. في حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا شاملا للصراع التنظيمي (84,2%) مستوى التزامهم المستمر مرتفع.

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي ومستوى نمط الالتزام التائيري لهم

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام التائيري مفهوم الصراع	
				ك	%
142	130	3	9	ك	بعد واحد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%35.5	%67.4	%6.7	%5.6	%	
94	62	5	27	ك	اكثر من بعد من ابعاد تعريف الصراع التنظيمي
%23.5	%32.1	%11.1	%16.7	%	
164	1	37	126	ك	تعريف شامل للصراع التنظيمي
%41	%0.5	%82.2	%77.7	%	
400	193	45	162	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%100	%	

(ك<sup>2</sup>=268.137، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.633)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مفهوم المبحوثين عن الصراع التنظيمي وبين مستوى التزامهم التائيري وهو ما توضحه قيمة

كا<sup>2</sup>=268.137، بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.633 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا يركز على بعد واحد للصراع التنظيمي (4,67%) مستوى التزامهم التائيري مرتفع. فى حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين قدموا تعريفا شاملا للصراع التنظيمي (7,77%) مستوى التزامهم التائيري منخفض.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تمت الاجابة على التساؤل الثانى للدراسة وهو :

هل يختلف مفهوم الصراع التنظيمي بين اعضاء هيئة التدريس باختلاف نمط ملكية الجامعات محل الدراسة ؟ وما هى انعكاسات هذا الاختلاف على مستوى نمط الالتزام التنظيمي للمبجوثين ؟

(2) حدوث الصراعات التنظيمية من عدمه من وجهة نظر المبجوثين:

جدول رقم (10) يوضح حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من منظور المبجوثين بالعينة

الإجمالي	خاصة	حكومية	نمط الملكية الحدوث من عدمه	
			ك	لا
339	171	168	ك	لا
%84.8	%85.5	%84	%	%
61	29	32	ك	لا
%15.2	%14.5	%16	%	%
400	200	200	ك	لا
%100	%100	%100	%	%

(كا<sup>2</sup>=0.174، درجة الحرية=1، مستوى المعنوية=0.677)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

- ارتفاع معدل حدوث الصراعات التنظيمية من منظور المبجوثين بعينة الدراسة داخل كلياتهم بالجامعات محل الدراسة حيث ذكر غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة (8,84%) انه تحدث بالفعل صراعات تنظيمية داخل كلياتهم بالجامعات محل الدراسة .

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط ملكية الجامعات محل الدراسة و حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بهذه الجامعات من وجهة نظر المبجوثين بالعينة وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=0.174، بمستوى المعنوية=0.677 حيث ذكر غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة فى الجامعات الحكومية (84%) وغالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة (5,85%) انه تحدث بالفعل صراعات بكليتهم.

### وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لتخصصهم(يعملون فى كليات نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=2=6.983$ ، بمستوى المعنوية=0.008، معامل التوافق=0.131.حيث ان نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالكليات النظرية الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم اكبر من نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة فى الكليات العملية الذين ذكروا ذلك.وبالمثل ان نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالكليات العملية الذين ذكروا انه لاتحدث صراعات فى كليتهم اكبر من نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة فى الكليات النظرية الذين ذكروا ذلك.

-لاتوجدعلاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لنوعهم(ذكور /اناث) وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=2=0.019$ ، بمستوى المعنوية=0.889.حيث كانت نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذكور بعينة الدراسة (85%) الذين ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات بكليتهم مقاربة لنسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الاناث بعينة الدراسة الذين وافقوا على انه تحدث صراعات تنظيمية بكليتهم والتي كانت (84,5%).

-لاتوجدعلاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حدوث صراعات من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لحالتهم الاجتماعية وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=2=0.019$ ، بمستوى المعنوية=0.889.حيث كانت نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة المتزوجون بعينة الدراسة (85%) الذين ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات بكليتهم تكاد تكون مماثلة لنسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة غير المتزوجون بعينة الدراسة (84,5%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات تنظيمية بكليتهم .

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين حدوث صراعات من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لدرجتهم العلمية وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=2=18.589$ ، بمستوى معنوية=0.000، معامل التوافق=0.211.حيث كانت نسبة اعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (92,5%) الذين ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات بكليتهم اكبر من نسبة اعضاء هيئة التدريس بعينة الدراسة الذين وافقوا على انه تحدث صراعات تنظيمية بكليتهم والتي كانت (77%).

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

وعند اختبار العلاقة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلي :  
جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى

الإجمالى	متوسط	منخفض	نمط الالتزام المعيارى الحدوث من عدمه	
			ك	نعم
337	173	166	ك	نعم
%84.3	%85.6	%83.8	%	لا
63	29	32	ك	لا
%15.7	%14.4	%16.2	%	الإجمالى
400	202	198	ك	
%100	%100	%100	%	

(كا<sup>2</sup>=0.252، درجة الحرية=1، مستوى المعنوية=0.616)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=0.252، بمستوى المعنوية=0.616 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة سواء الذين مستوى التزامهم المعيارى منخفض (83,8%) او الذين مستوى التزامهم المعيارى متوسط (85,6%) ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات داخل كليتهم .

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر

الإجمالى	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام المستمر الحدوث من عدمه	
				ك	نعم
337	148	68	123	ك	نعم
%84.3	%90.2	%80	%81.5	%	لا
63	16	17	28	ك	لا
%15.7	%9.8	%20	%18.5	%	الإجمالى
400	164	85	151	ك	
%100	%100	%100	%100	%	

(كا<sup>2</sup>=6.581، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.037، معامل التوافق=0.127)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=6.581، بمستوى معنوية=0.037، معامل

### تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

توافق=0.127 حيث ان النسبة الاكبر من اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (90,2%) الذين ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات داخل كليتهم مستوى التزامهم المستمر مرتفع.

#### جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم التائيري

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام التائيري مدى الحدوث	
				ك	لا
337	161	45	133	ك	نعم
%84.3	%83.4	%100	%82.1	%	
63	32	-	29	ك	لا
%15.7	%16.6	-	%17.9	%	
400	193	45	162	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%100	%	

( $9.243=2^2$ كا، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.010، معامل التوافق=0.150)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين حدوث صراعات تنظيمية من عدمه بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم التائيري وهو ما توضحه قيمة  $9.243=2^2$ كا، بمستوى المعنوية=0.010، معامل التوافق=0.150 حيث ان النسبة الاكبر من اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين ذكروا انه تحدث بالفعل صراعات داخل كليتهم مستوى التزامهم التائيري مرتفع.

#### (3) معدل حدوث الصراعات التنظيمية:

#### جدول رقم (14) معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة

الإجمالي	خاصة	حكومية	نمط الملكية المعدل	
			ك	يوميا
57	1	56	ك	يوميا
%16.8	%0.6	%33.3	%	
49	-	49	ك	اسبوعيا
%14.5	-	%29.2	%	
59	-	59	ك	شهريا
%17.4	-	%35.1	%	
111	110	1	ك	سنويا
%32.7	%64.3	%0.6	%	
63	60	3	ك	اكثر من سنة
%18.6	%35.1	%1.8	%	
339	171	168	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

( $319.676=2^4$ كا، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.697)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ان هناك تقارب فى نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان الصراعات التنظيمية تحدث فى كليتهم على مدى زمنى بعيد(سنويا، اكثر من سنة ) والتي كانت (51,3%) مع هؤلاء الذين يعتقدون ان الصراعات تحدث فى كليتهم على مدى زمنى قريب (يوميًا ،اسبوعيا، شهريا) والتي كانت (48,7%).

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين المدى الزمنى لحدوث صراعات تنظيمية من وجهة نظر المبحوثين ونمط ملكية الجامعات محل الدراسة وهذا ما اوضحته قيمة  $\chi^2=319.676$  بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.697 حيث ان الصراعات التنظيمية تحدث على مدى زمنى بعيد من وجهة نظر الغالبية العظمى من المبحوثين بالعينة فى الجامعات الخاصة (99,4%). فى حين ان الغالبية العظمى من اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية محل الدراسة (97,6%) يعتقدون ان الصراعات التنظيمية تحدث بها على مدى زمنى قصير (يوميًا ،اسبوعيا ، شهريا ) .

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لتخصصهم(يعملون فى كليات نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=4,235$ ، بمستوى المعنوية=0,375 ، حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالكليات النظرية الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متقاربة (يوميًا،اسبوعيا ،شهريا ) والتي كانت نسبتهم(44,1%) و اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة فى الكليات العملية الذين ذكروا ذلك والتي كانت نسبتهم (53,8%). وبالمثل توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالكليات العملية الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متباعدة(سنويا، اكثر من سنة) والتي كانت (46,2%) و نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة فى الكليات النظرية الذين ذكروا ذلك والتي كانت (55,9%).

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا للنوع(ذكور /اناث ) وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=9,609$ ، بمستوى المعنوية=0,048 ، ومعامل توافق=0,166، حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة من الاناث الذين ذكروا انه تحدث صراعات

فى كليتهم على فترات متقاربة (يوميا، اسبوعيا، شهريا) والتي كانت (47,4%) و نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة من الذكور الذين ذكروا ذلك والتي كانت نسبتهم (50%). وبالمثل توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة من الاناث الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متباعدة (سنويا، اكثر من سنة) والتي كانت (52,7%) و نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة من الذكور الذين ذكروا ذلك والتي كانت نسبتهم (49,1%).

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لحالتهم الاجتماعية (متزوجين / غير متزوجين ) وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=0,344، بمستوى المعنوية=0,987، حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة المتزوجين الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متقاربة (يوميا، اسبوعيا، شهريا) والتي كانت نسبتهم (48,2%) و اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة غير المتزوجين الذين ذكروا ذلك والتي كانت نسبتهم (49,2%). وبالمثل توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة المتزوجين الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متباعدة (سنويا، اكثر من سنة) والتي كانت (51,8%) و نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة غير المتزوجين الذين ذكروا ذلك والتي كانت (50,8%).

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لدرجتهم العلمية (اعضاء هيئة معاونة / اعضاء هيئة تدريس ) وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=7,960، بمستوى المعنوية=0,093، حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متقاربة (يوميا، اسبوعيا، شهريا) والتي كانت نسبتهم (46%) و اعضاء الهيئة المعاونة الذين ذكروا ذلك والتي كانت نسبتهم (50,9%). وبالمثل توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس الذين ذكروا انه تحدث صراعات فى كليتهم على فترات متباعدة (سنويا، اكثر من سنة) والتي كانت (54%) و نسبة اعضاء الهيئة المعاونة الذين ذكروا ذلك والتي كانت (49,1%).

وعند اختبار العلاقة بين معدل حدوث الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلى :



جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى

الإجمالي	متوسط	منخفض	نمط الالتزام المعيارى معدل الحدوث	
			ك	%
57	2	55	ك	يوميا
%16.8	%1.2	%33.1	%	
49	1	48	ك	اسبوعيا
%14.5	%0.6	%28.9	%	
59	3	56	ك	شهريا
%17.4	%1.7	%33.7	%	
111	107	4	ك	سنويا
%32.7	%61.8	%2.4	%	
63	60	3	ك	اكثر من سنة
%18.6	%34.7	%1.8	%	
339	173	166	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(ك=2، 289.099، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.678)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة ك=2، 289,099، بمستوى معنوية=0.000، معامل توافق=0.678 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (96,5%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متباعدة (سنويا، اكثر من سنة) مستوى التزامهم المعيارى متوسط. والعكس صحيح ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (96,5%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متقاربة (يومية، اسبوعيا، شهريا) مستوى التزامهم المعيارى منخفض .

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات

محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام المستمر معدل الحدوث	
				ك	%
57	-	20	37	ك	يوميا
%16.8	-	%29.5	%30.1	%	
49	-	9	40	ك	اسبوعيا
%14.5	-	%13.2	%32.5	%	
59	1	14	44	ك	شهريا
%17.4	%0.7	%20.6	%35.8	%	
111	94	16	1	ك	سنويا
%32.7	%63.5	%23.5	%0.8	%	

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام المستمر معدل الحدوث	
				ك	ك
63	53	9	1	ك	اكتر من سنة
%18.6	%35.8	%13.2	%0.8	%	
339	148	68	123	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%100	%	

( $\chi^2=269.893$ ، درجة الحرية=8، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.666)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=269,893$ ، بمستوى معنوية=0.000، معامل توافق=0.666 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (99,3%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متباعدة (سنويا، اكثر من سنة) مستوى التزامهم المستمر مرتفع. والعكس صحيح ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (98,4%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متقاربة (يومية، اسبوعيا، شهريا) مستوى التزامهم المستمر منخفض .

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات

محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم التائيري

الإجمالي	مرتفع	متوسط	منخفض	نمط الالتزام التائيري معدل الحدوث	
				ك	ك
57	56	1	-	ك	يومية
%16.8	%34.8	%2.2	-	%	
49	45	2	2	ك	اسبوعيا
%14.5	%28	%4.4	%1.5	%	
59	58	1	-	ك	شهريا
%17.4	%36	%2.2	-	%	
111	-	27	84	ك	سنويا
%32.7	-	%60	%63.2	%	
63	2	14	47	ك	اكتر من سنة
%18.6	%1.2	%31.2	%35.3	%	
339	161	45	133	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%100	%	

( $\chi^2=309.442$ ، درجة الحرية=8، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.691)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين معدل حدوث صراعات تنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم التأتيرى وهو ما توضحه قيمة  $K=2=309,442$ ، بمستوى معنوية=0.000، معامل توافق=0.691 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطعاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (98,5%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متباعدة (سنويا ،اكثر من سنة )مستوى التزامهم التأتيرى منخفض.والعكس صحيح ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطعاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة (98,8%) الذين ذكروا انه تحدث صراعات داخل كليتهم على فترات متقاربة (يومية ،اسبوعيا ،شهريا) مستوى التزامهم التأتيرى مرتفع .

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تمت الاجابة على التساؤل الثالث للدراسة وهو :

ما هو معدل حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة ؟ وهل يؤثر ذلك على نمط التزامهم التنظيمى ؟

(4) اسباب حدوث الصراعات التنظيمية:

جدول رقم (18)تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية

لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	غير مؤثرة	مؤثرة بدرجة منخفضة	مؤثرة بدرجة متوسطة	مؤثرة بدرجة كبيرة	درجة التأثير العبارة	
						ك	%
1	96,5	-	2	17	181	ك	عدم اتاحة الفرصة لاطعاء هيئة التدريس للمشاركة فى صنع القرارات
		-	%1	%8.5	%90.5	%	
2	95,8	-	2	22	176	ك	غموض المستقبل الوظيفى
		-	%1	%11	%88	%	
3	95,7	-	1	23	176	ك	تهديد وتخويف ادارة الكلية لاطعاء هيئة التدريس
		-	%0.5	%11.5	%88	%	
4	95,5	1	-	24	175	ك	عدم العدالة فى توزيع المكافآت المالية
		%0.5	-	%12	%87.5	%	
4	95,5	1	-	24	175	ك	عدم العدالة فى توزيع الاطعاء الادارية
		%0.5	-	%12	%87.5	%	
6	95,3	1	1	23	175	ك	الاختلاف حول المعايير المتبعة لتقويم الاءاء الوظيفى
		%0.5	%0.5	%11.5	%87.5	%	
7	95,2	-	-	29	171	ك	عدم وجود اسس واضحة يتم بناء عليها توزيع الموارد المادية والاطعاءات التكنولوجية بين الاقسام العلمية بالكلية
		-	-	%14.5	%85.5	%	
8	95	-	1	28	171	ك	غموض المهام الموكلة لاطعاء هيئة التدريس
		-	%0.5	%14	%85.5	%	
9	94,7	1	1	27	171	ك	عدم العدالة فى توزيع الاشراف على الرسائل العلمية بين ااطعاء هيئة التدريس
		%0.5	%0.5	%13.5	%85.5	%	

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

الترتيب	الوزن النسبي	غير مؤثرة	مؤثرة بدرجة منخفضة	مؤثرة بدرجة متوسطة	مؤثرة بدرجة كبيرة	درجة التأثير	
						ك	العبارة
10	94,3	-	3	28	169	ك	الاختلاف حول معايير الترقى في العمل
		-	%1.5	%14	%84.5	%	
10	94,3	-	2	30	168	ك	عدم الثقة بين الادارة واعضاء هيئة التدريس
		-	%1	%15	%84	%	
12	94,2	-	1	33	166	ك	عدم وجود الية معلنة وعادلة لحضور المؤتمرات الدولية والاعارات والمهام العلمية دون تمييز
		-	%0.5	%16.5	%83	%	
13	94	1	-	33	166	ك	عدم العدالة في توزيع المهام التدريسية بين اعضاء هيئة التدريس
		%0.5	-	%16.5	%83	%	
14	93,8	-	2	33	165	ك	ازدوجية المهام الوظيفية
		-	%1	%16.5	%82.5	%	
15	34,8	1	193	2	4	ك	الاختلاف حول سياسات ادارة الكلية
		%0.5	%96.5	%1	%2	%	
16	34,3	1	194	3	2	ك	الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها سواء على مستوى القسم العلمي او الكلية
		%0.5	%97	%1.5	%1	%	
16	34,3	1	194	3	2	ك	الاختلاف حول طرق تحقيق الاهداف
		%0.5	%97	%1.5	%1	%	

جدول رقم (19) تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة

لدرجة تأثير بعض العوامل في نشوء الصراعات التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي	غير مؤثرة	مؤثرة بدرجة منخفضة	مؤثرة بدرجة متوسطة	مؤثرة بدرجة كبيرة	درجة التأثير	
						ك	العبارة
1	94,8	-	5	21	174	ك	الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها سواء على مستوى القسم العلمي او الكلية
		-	%2.5	%10.5	%87	%	
2	94,2	-	5	25	170	ك	الاختلاف حول سياسات ادارة الكلية
		-	%2.5	%12.5	%85	%	
3	93,3	-	5	30	165	ك	الاختلاف حول طرق تحقيق الاهداف
		-	%2.5	%15	%82.5	%	
4	27,3	46	146	6	2	ك	عدم وجود اسس واضحة يتم بناء عليها توزيع الموارد المادية والامكانيات التكنولوجية بين الاقسام العلمية بالكلية
		%23	%73	%3	%1	%	
5	22,5	71	124	4	1	ك	غموض المهام الموكلة لاعضاء هيئة التدريس
		%35.5	%62	%2	%0.5	%	
6	18,7	97	96	5	2	ك	عدم الثقة بين الادارة واعضاء هيئة التدريس
		%48.5	%48	%2.5	%1	%	
7	18,5	100	90	9	1	ك	تهديد وتخويف ادارة الكلية لاعضاء هيئة التدريس
		%50	%45	%4.5	%0.5	%	
8	18	101	91	7	1	ك	عدم العدالة في توزيع الاشراف على الرسائل العلمية بين اعضاء هيئة التدريس
		%50.5	%45.5	%3.5	%0.5	%	
9	17,3	103	91	5	1	ك	عدم وجود الية معلنة وعادلة لحضور المؤتمرات الدولية والاعارات والمهام العلمية دون تمييز
		%51.5	%45.5	%2.5	%0.5	%	

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

الترتيب	الوزن النسبي	غير مؤثرة	مؤثرة بدرجة منخفضة	مؤثرة بدرجة متوسطة	مؤثرة بدرجة كبيرة	درجة التأثير	
						ك	ع
10	17,2	106 %53	86 %43	7 %3.5	1 %0.5	ك	ازدوجية المهام الوظيفية
11	16,8	105 %52.5	90 %45	4 %2	1 %0.5	ك	عدم العدالة في توزيع الأعباء الإدارية
12	16,7	107 %53.5	88 %44	3 %1.5	2 %1	ك	الاختلاف حول المعايير المتبعة لتقويم الأداء الوظيفي
13	16,5	108 %54	86 %43	5 %2.5	1 %0.5	ك	عدم العدالة في توزيع المكافآت المالية
14	15,7	111 %55.5	85 %42.5	3 %1.5	1 %0.5	ك	عدم اتاحة الفرصة لاجتماع هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات
15	14,7	119 %59.5	75 %37.5	5 %2.5	1 %0.5	ك	عدم العدالة في توزيع المهام التدريسية بين اعضاء هيئة التدريس
16	14,3	119 %59.5	77 %38.5	3 %1.5	1 %5	ك	غموض المستقبل الوظيفي
17	12,8	126	72	1	1	ك	الاختلاف حول معايير الترقى في العمل

جدول رقم (20) يوضح معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة

في درجة تأثير بعض العوامل في نشوء الصراعات التنظيمية

المتغيرات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية		
					إحصائي الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نمط ملكية الجامعة	حكومية	200	43.00	2.974	T=	398	0.000
	خاصة	200	15.88	4.309	73.254		
التخصص	نظرية	200	30.23	14.044	T=	398	0.262
	عملية	200	28.65	14.089	1.123		
النوع	ذكر	200	29.63	14.204	T=	398	0.793
	أنثى	200	29.26	13.971	0.263		
الحالة الاجتماعية	متزوج	200	30.02	14.114	T=	398	0.410
	غير متزوج	200	28.86	14.040	0.824		
الدرجة العلمية	عضو هيئة معاونة	200	29.35	14.205	T=	398	0.893
	عضو هيئة تدريس	200	29.54	13.972	0.135-		
نمط الالتزام المعياري	التزام منخفض	198	42.41	5.238	T=	398	0.000
	التزام متوسط	202	16.73	6.170	11.833		
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	151	43.17	2.599	F=	397	0.000
	التزام متوسط	85	30.91	14.419	550.464		
	التزام مرتفع	164	16.04	3.887			
نمط الالتزام التائيري	التزام منخفض	162	15.91	4.664	F=	397	0.000
	التزام متوسط	45	19.47	9.365	1599.97		
	التزام مرتفع	193	43.12	2.660			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقيمت المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل في نشوء الصراعات التنظيمية تبعا لنمط ملكية الجامعة التي يعملون

بها وهو ما توضحه قيمة  $T=73.254$  ، بمستوى دلالة 0.000 حيث ان المبحوثين فى الجامعات الخاصة يعتقدون ان الصراعات التنظيمية تنشأ نتيجة للاختلاف حول امور تتعلق بالكلية التى يعملون بها و تطويرها ، لذلك جاءت العوامل المؤثرة فى نشأة الصراعات التنظيمية بالجامعات الخاصة من منظور المبحوثين على النحو التالى بالترتيب (انظر جدول رقم 33) :الاختلاف حول الاهداف المراد تحقيقها سواء على مستوى القسم العلمى او الكلية بوزن نسبي (8,94) ، الاختلاف حول سياسات ادارة الكلية بوزن نسبي (2,94) ، الاختلاف حول طرق تحقيق الاهداف بوزن نسبي (3,93) بفارق واضح عن باقى العوامل. فى حين ان المبحوثين فى الجامعات الحكومية يعتقدون ان الصراعات التنظيمية تنشأ نتيجة للاختلاف حول امور تتعلق بمهام العمل وتوزيعها ومشكلات يعانى منها اعضاء هيئة التدريس والعلاقات بينهم وبين الادارة لذلك جاءت العوامل المؤثرة فى نشأة الصراعات التنظيمية بالجامعات الحكومية من منظور المبحوثين على النحو التالى بالترتيب (انظر جدول رقم 32) : عدم اتاحة الفرصة لاعضاء هيئة التدريس للمشاركة فى صنع القرارات بوزن نسبي (5,96) ، غموض المستقبل الوظيفى بوزن نسبي (8,95) ، تهديد وتخويف ادارة الكلية لاعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (7,95) ، عدم العدالة فى توزيع المكافآت المالية و عدم العدالة فى توزيع الأعباء الإدارية بوزن نسبي (5,95) لكلا منهما ، الاختلاف حول المعايير المتبعة لتقويم الأداء الوظيفى بوزن نسبي (3,95) ، عدم وجود اساس واضحة يتم بناء عليها توزيع الموارد المادية والامكانيات التكنولوجية بين الاقسام العلمية بالكلية بوزن نسبي (2,95) ، غموض المهام الموكلة لاعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (95) ، عدم العدالة فى توزيع الاشراف على الرسائل العلمية بين اعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (7,94) ، الاختلاف حول معايير الترقى فى العمل، وعدم الثقة بين الادارة و اعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (3,94) لكلاهما، عدم وجود الية معلنة وعادلة لحضور المؤتمرات الدولية والاعارات والمهام العلمية دون تمييز بوزن نسبي (2,94) ، عدم العدالة فى توزيع المهام التدريسية بين اعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي (94) ، ازدوجية المهام الوظيفية بوزن نسبي (8,93) بفارق واضح عن باقى العوامل .

تتفق النتيجة السابقة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة كل من محمد عبد الكريم (2007) <sup>72</sup> يوسف عبد الله حمد (2010) <sup>73</sup> ، والدراسة المسحية التى اجراها Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan (2011) <sup>74</sup> ، ودراسة لينا داود محمد طه (2013) <sup>75</sup> جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015) <sup>76</sup> من ان الصراعات تنشأ غالبا فى المنظمات بسبب نقص المعلومات ، سوء الفهم ، اختلاف الاراء ، التمييز او عدم المساواة بين الافراد .

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية تبعا لتخصصهم (يعملون فى كلية نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة  $T=1.123$ ، بمستوى دلالة 0.262

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية تبعا لنوعهم (ذكور /اناث ) وهو ما توضحه قيمة  $T=0.263$ ، بمستوى دلالة 0.793.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية تبعا للحالة الاجتماعية (متزوج /غير متزوج ) وهو ما توضحه قيمة  $T=0.824$ ، بمستوى دلالة 0.410.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية تبعا للدرجة العلمية (عضو هيئة تدريسي /عضو هيئة معاونة ) وهو ما توضحه قيمة  $T=$

-0.135، بمستوى دلالة 0.893.

وبذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت اليه الدراسة المسحية التى اجراها محمدعبد الكريم (2007) <sup>77</sup>، ودراسة جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015) <sup>78</sup> من وجود علاقة ارتباطية بين اسباب نشأة الصراعات التنظيمية والمتغيرات التالية (الجنس ،المؤهل العلمى ،التخصص،عدد سنوات الخبرة ).

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة لدرجة تأثير بعض العوامل فى نشوء الصراعات التنظيمية تبعا لمستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة  $T=11.833$  ،وبمستوى دلالة **0.000** حيث ان توافر هذه العوامل التى تعمل على نشأة الصراعات التنظيمية تؤدى الى انخفاض مستوى الالتزام المعيارى للمبحوثين .

ولاختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب كل من نمط الالتزام المستمر والتأثيرى فى درجة تأثير العوامل التنظيمية فى نشوء الصراع فى الكلية التى تعمل بها تم إجراء اختبار بعدي LSD، وقد جاءت نتيجته على النحو التالي:

المتغير	المجموعة	المجموعة المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	التزام متوسط	*12.260	985.	000.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*27.123	819.	000.
		التزام مرتفع	*14.863	971.	000.
نمط الالتزام التأثيرى	التزام منخفض	التزام متوسط	*3.559-	790.	000.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*27.217-	499.	000.
		التزام مرتفع	*23.658-	776.	000.

\* دال عند مستوي معنوية 0.05

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المستمر المنخفض عند المقارنة بكل من مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المتوسط ومجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المرتفع، حيث كانت الفروق بين المتوسطات على التوالي 12.260 و 27.123، وهى فروق دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05. ما يعنى أن درجة تأثير العوامل التنظيمية فى نشوء الصراع كانت أعلى بين المبحوثين الأقل فى نمط الالتزام المستمر مقارنة بالمجموعتين الأخرتين. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المتوسط ومجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المرتفع، حيث بلغ الفرق بين المتوسطين 14.863، وهو فرق دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05. هو ما يعنى أن توافر هذه العوامل التى تعمل على نشأة الصراعات التنظيمية تؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين .

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام التاثيرى المنخفض وكل من مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المتوسط ومجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المرتفع، حيث كانت الفروق بين المتوسطات على التوالي -3.559 و- 27.727 لصالح المجموعتين الأخيرتين، وهى فروق دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05. مما يعنى أن درجة تأثير العوامل التنظيمية فى نشوء الصراع كانت أعلى بين المبحوثين الأعلى فى نمط الالتزام التاثيرى مقارنة بالمجموعة الأقل. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المتوسط ومجموعة المبحوثين ذوى الالتزام المرتفع، حيث بلغ الفرق بين المتوسطين - 23.658، وهو فرق دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05. هو ما يعنى أن توافر هذه العوامل التى تعمل على نشأة الصراعات التنظيمية تؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التاثيرى للمبحوثين.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Nazik M.A.Zakari (2011)<sup>79</sup> من ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين غموض الادوار الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثات. كما ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الصراع حول الادوار الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثات بكل ابعاده .

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تمت الاجابة على التساؤل الرابع للدراسة وهو :

هل يؤثر نمط ملكية الجامعات على استثارة اسباب معينة لحدوث الصراع بها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟ وما هى انعكاسات ذلك على مستوى نمط الالتزام التنظيمي للمبحوثين ؟



(5) مستويات حدوث الصراعات التنظيمية :

جدول رقم (21) يوضح مستويات حدوث الصراعات التنظيمية من منظور المبحوثين بعينة الدراسة تبعا لنمط ملكية الجامعات محل الدراسة

المستوى	نمط الملكية		
	حكومية (ن=200)	خاصة (ن=200)	الإجمالي (ن=400)
بين مجموعات العمل	ك	191	197
	%	%95.5	%49.3
داخل مجموعات العمل	ك	187	192
	%	%93.5	%48
بين ادارة الكلية واعضاء هيئة التدريس بشكل عام	ك	2	148
	%	%1	%37
بين رؤساء الاقسام العلمية	ك	1	51
	%	%0.5	%12.8
بين اعضاء مجلس الكلية	ك	-	46
	%	-	%11.5
بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية	ك	-	39
	%	-	%9.8
داخل كل فرد	ك	8	8
	%	%4	%2

(ك=2=625.308، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.692)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان الصراعات البناءة التي تحدث على مستوى بين المجموعات ومستوى داخل مجموعات العمل كانت هي اكثر مستويات الصراع حدوثا في الكليات محل الدراسة من وجهة نظر ما يقرب من نصف المبحوثين بعينة الدراسة (49,3%)، (48%) . في حين ان الصراعات غير البناءة التي تحدث على مستوى الادارة واعضاء هيئة التدريس فجاءت في الترتيب الثالث بنسبة (37%) . وبفارق واضح جاءت المستويات الاخرى للصراع: الصراع على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الترتيب الرابع بنسبة (12,8%)، الصراع على مستوى اعضاء مجلس الكلية في الترتيب الخامس بنسبة (11,5%)، الصراع على مستوى اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية في الترتيب السادس بنسبة (9,8%) ، وفي الترتيب الاخير الصراع على مستوى داخل الفرد بنسبة (2%) . وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد (2015) <sup>80</sup> من ان اكثر مستويات الصراع حدوثا هي تلك التي تنشأ بين الادارة والعاملين بشكل عام.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية في الجامعات محل الدراسة ونمط ملكية هذه الجامعات وهو ما توضحه قيمة ك=2=625.308 بمستوى معنوية 0.000 ومعامل توافق 0.692 حيث ان الصراعات البناءة التي تحدث على مستوى بين مجموعات العمل وداخل مجموعات

العمل هي اكثر حدوثا فى الجامعات الخاصة من وجهة نظر غالبية المبحوثين (95,5%)، (93,5%) وان الصراعات غير البناءة التى تحدث على مستوى ادارة الكليات واعضاء هيئة التدريس ،ومستوى بين رؤساء الاقسام ،وعلى مستوى اعضاء مجلس الكلية ،وعلى مستوى اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية هي اكثر حدوثا فى الجامعات الحكومية من وجهة نظر غالبية المبحوثين وذلك بالنسب التالية على الترتيب لكل منهم 73%، 25%، 23%، 19,5%.

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين تبعا لتخصصهم وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=45,318$  بمستوى المعنوية=0,001، ومعامل توافق=0,621 حيث ان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان غالبية الصراعات التى تحدث داخل كلياتهم صراعات بناءة اى من تلك التى التى تحدث على مستوى بين مجموعات العمل وداخل مجموعات العمل وذلك لصالح الكليات النظرية مقابل الكليات العملية ( 50,5%، 50% لكلاهما بالكليات النظرية ،48%، 46% لكلاهما بالكليات العملية ) .كما كان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان هناك صراعات غير بناءة تحدث فى كلياتهم اى من تلك التى تحدث على مستوى بين رؤساء الاقسام العلمية (18,5% للكليات العملية ،7% للكليات النظرية)، بين اعضاء مجلس الكلية (17% للكليات العملية ،6% للكليات النظرية)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية (13% للكليات العملية ،6,5% للكليات النظرية ).

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين تبعا لنوعهم وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=32,648$  بمستوى معنوية=0,000، ومعامل توافق=0,308 حيث ان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان غالبية الصراعات التى تحدث داخل كلياتهم صراعات بناءة اى من تلك التى التى تحدث على مستوى بين مجموعات العمل وداخل مجموعات العمل وذلك لصالح الاناث مقارنة بالذكور (50%)، (49,5%) لكلاهما من وجهة نظر المبحوثات ،(48,55%)، (46,5%) من وجهة نظر المبحوثين .كما كان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان هناك صراعات غير بناءة تحدث فى كلياتهم اى من تلك التى تحدث على مستوى بين رؤساء الاقسام العلمية (15% من وجهة نظر المبحوثين ،10,5% من وجهة نظر المبحوثات )، بين اعضاء مجلس الكلية (12,5% من وجهة نظر المبحوثين ،10%

من وجهة نظر المبحوثات)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية(10,5% من وجهة نظر المبحوثين، 9% من وجهة نظر المبحوثات).

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لحالتهم الاجتماعية وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=163.21$  بمستوى معنوية=0.000 ومعامل توافق=0.374 حيث ان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان غالبية الصراعات التى تحدث داخل كلياتهم صراعات بناءة اى من تلك التى التى تحدث على مستوى بين مجموعات العمل وداخل مجموعات العمل وذلك لصالح غير المتزوجين مقارنة بالمتزوجين من المبحوثين فكانت نسبتهما كالتالى(50,5%)،(49%) من وجهة نظر غير المتزوجين،(48%)،(47%) من وجهة نظر المتزوجين. كما كان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان هناك صراعات غير بناءة تحدث فى كلياتهم لصالح المتزوجين مقارنة بغير المتزوجين اى من تلك التى تحدث على مستوى بين ادارة الكلية واطباء هيئة التدريس بشكل عام(40,5% للمتزوجين، 33,5% لغير المتزوجين)، وعلى مستوى بين روساء الاقسام العلمية(14,5% من وجهة نظر المتزوجين، 11% من وجهة نظر غير المتزوجين)، بين اعضاء مجلس الكلية(12% من وجهة نظر المتزوجين، 11% من وجهة نظر غير المتزوجين)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية(12% من وجهة نظر المتزوجين، 7,5% من وجهة نظر غير المتزوجين).

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لدرجتهم العلمية وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=320.16$  بمستوى معنوية=0.001 ومعامل توافق=0.412 حيث ان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان غالبية الصراعات التى تحدث داخل كلياتهم صراعات بناءة اى من تلك التى التى تحدث على مستوى بين مجموعات العمل وداخل مجموعات العمل وذلك لصالح اعضاء الهيئة المعاونة مقارنة باعضاء هيئة التدريس من المبحوثين فكانت نسبتهما كالتالى(52%)،(50%) من وجهة نظر غير اعضاء الهيئة المعاونة،(46,5%)،(46%) من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. كما كان هناك فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان هناك صراعات غير بناءة تحدث فى كلياتهم لصالح اعضاء هيئة التدريس مقارنة باعضاء الهيئة المعاونة اى من تلك التى تحدث على مستوى بين روساء الاقسام العلمية(13,5% من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، 12% من وجهة نظر اعضاء الهيئة المعاونة)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

العلمية(10,5% من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ،9% من وجهة نظر اعضاء الهيئة المعاونة ).

وعند اختبار العلاقة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلي :  
جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى

المستوى	نمط الالتزام المعيارى		
	منخفض (ن=198)	متوسط (ن=202)	الإجمالى (ن=400)
ك	42	4	46
%	%21.2	%2	%11.5
ك	47	4	51
%	%23.7	%2	%12.8
ك	37	2	39
%	%18.7	%1	%9.8
ك	9	183	192
%	%4.5	%90.6	%48
ك	9	188	197
%	%4.5	%93.1	%49.3
ك	144	4	148
%	%72.7	%2	%37
ك	-	8	8
%	-	%4	%2

(كا<sup>2</sup>=4.618، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.064)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=4.618، بمستوى معنوية=0.064 الا ان هناك فروق بين نسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونه بعينة الدراسه الذين يعتقدون في ارتفاع معدل حدوث الصراعات غير البناءه في كليتهم وهي تلك الصراعات التي تحدث على مستوى – بالترتيب – بين ادارة الكليه و اعضاء هيئة التدريس بشكل عام وذلك بنسبة (72.7%) ، بين رؤساء الأقسام العلميه وذلك بنسبة (23.7%) ، بين اعضاء مجلس الكليه وذلك بنسبة (21.2%) ، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الأقسام العلميه وذلك بنسبة (18.7%) وينخفض مستوى التزامهم المعيارى . ونسبة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونه بعينة الدراسه الذين يعتقدون في ارتفاع معدل حدوث الصراعات البناءه في كليتهم وهي الصراعات التي تحدث على مستوى – بالترتيب – بين مجموعات العمل وذلك بنسبة (93.1%) ، وداخل مجموعات العمل وذلك بنسبة (90.6%) ويكون مستوى التزامهم المعيارى متوسط.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر

نمط الالتزام المستمر المستوى	منخفض (151=ن)	متوسط (85=ن)	مرتفع (164=ن)	الإجمالي (400=ن)		
					ك	%
بين اعضاء مجلس الكلية	40	6	-	46	ك	%
	26.5%	7.1%	-	11.5%		
بين روساء الاقسام العلمية	41	9	1	51	ك	%
	27.2%	10.6%	0.6%	12.8%		
بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية	26	12	1	39	ك	%
	17.2%	14.1%	0.6%	9.8%		
داخل مجموعات العمل	2	37	153	192	ك	%
	1.3%	43.5%	93.3%	48%		
بين مجموعات العمل	1	39	157	197	ك	%
	0.7%	45.9%	95.7%	49.3%		
بين ادارة الكلية واطباء هيئة التدريس بشكل عام	112	35	1	148	ك	%
	74.2%	41.2%	0.6%	37%		
داخل كل فرد	-	2	6	8	ك	%
	-	2.4%	3.7%	2%		

( $\chi^2=145.21$ ، درجة الحرية=12، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.348)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه  $\chi^2=145.21$  بمستوى المعنوية=0.000 ومعامل توافق=0.348 حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون فى ارتفاع معدل حدوث الصراعات غير البناءة فى كليتهم وهى تلك الصراعات التى تحدث على مستوى- بالترتيب- بين ادارة الكلية واطباء هيئة التدريس بشكل عام وذلك بنسبة (74,2%)، بين روساء الاقسام العلمية وذلك بنسبة (27,2%)، بين اعضاء مجلس الكلية وذلك بنسبة (26,5%)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية وذلك بنسبة (17,2%) فى حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون فى ارتفاع معدل حدوث الصراعات البناءة فى كليتهم وهى الصراعات التى تحدث على مستوى - بالترتيب - بين مجموعات العمل وذلك بنسبة (95,7%)، وداخل مجموعات العمل وذلك بنسبة (93,3%).

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية

بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم التأثيرى

المستوى	تمط الالتزام التأثيرى			
	منخفض (ن=162)	متوسط (ن=45)	مرتفع (ن=193)	الإجمالى (ن=400)
بين اعضاء مجلس الكلية	ك %	1 %2.2	45 %23.3	46 %11.5
بين روساء الاقسام العلمية	ك %	1 %2.2	49 %25.4	51 %12.8
بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية	ك %	1 %2.2	38 %19.7	39 %9.8
داخل مجموعات العمل	ك %	149 %92	40 %88.9	192 %48
بين مجموعات العمل	ك %	153 %94.4	41 %91.1	197 %49.3
بين ادارة الكلية واطباء هيئة التدريس بشكل عام	ك %	2 %1.2	4 %8.9	148 %37
داخل كل فرد	ك %	8 %4.9	-	8 %2

(ك<sup>2</sup>=256.27، درجة الحرية=12، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.412)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مستويات حدوث الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم التأثيرى وهو ما توضحه قيمة ك<sup>2</sup>=256.27 بمستوى معنوية=0.000 ومعامل توافق=0.412 يرتفع مستوى الالتزام التأثيرى لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون فى ارتفاع معدل حدوث الصراعات غير البناءة فى كليتهم وهى تلك الصراعات التى تحدث على مستوى- بالترتيب- بين ادارة الكلية واطباء هيئة التدريس بشكل عام وذلك بنسبة (73,6%)، بين روساء الاقسام العلمية وذلك بنسبة (25,4%)، بين اعضاء مجلس الكلية وذلك بنسبة (23,3%)، بين اعضاء هيئة التدريس داخل الاقسام العلمية وذلك بنسبة (19,7%) فى حين يكون ينخفض مستوى الالتزام التأثيرى لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون فى ارتفاع معدل حدوث الصراعات البناءة فى كليتهم وهى الصراعات التى تحدث على مستوى - بالترتيب - بين مجموعات العمل وذلك بنسبة (94,4%)، وداخل مجموعات العمل وذلك بنسبة (92%).

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تمت الاجابة على التساؤل الخامس للدراسة وهو :

هل هناك علاقة بين نشوء مستويات معينة من الصراعات داخل الجامعات محل الدراسة وانماط الالتزام التنظيمي لاجزاء هيئة التدريس بها ؟

ثالثا :النتائج المتعلقة باتصالات ادارة الصراع التنظيمي :

(1)الاهتمام برصد الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (25) يوضح مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة

برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين

الإجمالي	خاصة	حكومية	مدى الاهتمام	
			تمت الملكية	ك
190	178	12	ك	تهتم جدا
%47.5	%89	%6	%	
209	22	187	ك	تهتم الى حد ما
%52.2	%11	%93.5	%	
1	-	1	ك	لا تهتم على الاطلاق
%0.3	-	%0.5	%	
400	200	200	ك	الإجمالي
%100	%100	%100	%	

(ك=276.295، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.639)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان غالبية المبحوثين بعينة الدراسة (99,7%) يعتقدون ان هناك اهتماما من قبل ادارة الكليات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة بها سواء كان اهتماما متوسطا بنسبة (52,2%) او اهتماما كبيرا بنسبة (47,5%).

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ونمط ملكية الجامعات التى تقع بها هذه الكليات وهو ما توضحه قيمة ك=276.295، بمستوى معنوية 0.000، ومعامل توافق 0.639. حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة محل الدراسة (89%) يعتقدون انها تهتم بدرجة كبيرة برصد الصراعات الناشئة بها فى حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية محل الدراسة (93,5%) يعتقدون ان اهتمامها متوسط او الى حد ما برصد الصراعات الناشئة بها .

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين وتخصص هؤلاء

المبحوثين) يعملون في كليات نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة كا =3.108، بمستوى معنوية 0.211. حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في الكليات النظرية الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (51%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في الكليات العملية الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (44%). كما انه توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في الكليات النظرية الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (48,4%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في الكليات العملية الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (56%).

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ونوع هوية المبحوثين (ذكور /اناث ) وهو ما توضحه قيمة كا =1.026، بمستوى معنوية 0.599. حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذكور الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (48%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الاناث الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (47%). كما انه توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذكور الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (52%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الاناث الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (52,5%).

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين الحالة الاجتماعية لهم (متزوجين /غير متزوجين ) وهو ما توضحه قيمة كا =3.424، بمستوى معنوية 0.181. حيث ان الفروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة المتزوجين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (43,5%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة غير المتزوجين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (51,5%). كما انه توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة المتزوجين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (56%) و اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة غير المتزوجين الذين يعتقدون ان



## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (48,5%).

-لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ودرجتهم العلمية اعضاء هيئة تدريس / اعضاء هيئة معاونة ) وهو ما توضحه قيمة  $K=1.005$ ، بمستوى معنوية 0.605. حيث انه لا توجد ايه فروق بين نسبة اعضاء هيئة التدريس الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ذلك و كانت نسبتهم فى الحالتين (47,5%). كما انه توجد فروق بسيطة بين نسبة اعضاء هيئة التدريس الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والتي كانت (52%) و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة والذين كانت نسبتهم (52,5%).

وعند اختبار العلاقة بين مدى اهتمام ادارة الكليات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلى :

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين مدى اهتمام ادارة الكليات محل الدراسة برصد

الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى

مدى الاهتمام	نمط الالتزام المعيارى		
	منخفض	متوسط	الإجمالى
تهتم جدا	ك	175	190
	%	%86.6	%47.5
تهتم الى حد ما	ك	26	209
	%	%12.9	%52.2
لا تهتم على الاطلاق	ك	1	1
	%	%0.5	%0.3
الإجمالى	ك	202	400
	%	%100	%100

( $K=253.660$ ، درجة الحرية=2، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.623)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة  $K=253.660$ ، بمستوى معنوية 0.000، ومعامل توافق 0.623. حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة (86,6%) يكون مستوى التزامهم المعيارى متوسط . فى حين ينخفض مستوى

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

الالتزام المعياري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة(92,4%).

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين مدى اهتمام ادارة الكليات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر

مدى الاهتمام	نمط الالتزام المستمر			الإجمالي
	منخفض	متوسط	مرتفع	
تهتم جدا	ك	10	29	190
	%	%6.6	%34.1	%47.5
تهتم الى حد ما	ك	141	56	209
	%	%93.4	%65.9	%52.2
لا تهتم على الاطلاق	ك	-	-	1
	%	-	-	%0.3
الإجمالي	ك	151	85	400
	%	%100	%100	%100

(كا<sup>2</sup>=241.635، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.614)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=241.635، بمستوى معنوية 0.000، ومعامل توافق 0.614. حيث يرتفع مستوى الالتزام المستمر لغالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة(92,1%). و ينخفض مستوى الالتزام المستمر لغالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة(93,4%).

جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين مدى اهتمام ادارة الكليات محل الدراسة برصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم التأثري

مدى الاهتمام	نمط الالتزام التأثري			الإجمالي
	منخفض	متوسط	مرتفع	
تهتم جدا	ك	140	39	190
	%	%86.4	%86.7	%47.5
تهتم الى حد ما	ك	22	5	209
	%	%13.6	%11.1	%52.2
لا تهتم على الاطلاق	ك	-	1	1
	%	-	%2.2	%0.3
الإجمالي	ك	162	45	400
	%	%100	%100	%100

(كا<sup>2</sup>=271.331، درجة الحرية=4، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.636)

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مدى اهتمام ادارة الكليات بعينة الدراسة برصد الصراعات الناشئة داخلها من منظور المبحوثين ومستوى التزامهم التأثري وهو ما توضحه قيمة  $K=271.331$ ، بمستوى معنوية  $0.000$ ، ومعامل توافق  $0.636$ . حيث ينخفض مستوى الالتزام التأثري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم جدا برصد الصراعات التنظيمية الناشئة ( $86,4\%$ ). و يرتفع مستوى الالتزام التأثري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تهتم الى حد ما برصد الصراعات التنظيمية الناشئة ( $94,3\%$ ).

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض الاول للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين معدل اهتمام الجامعات محل الدراسة برصد الصراعات الناشئة ومستوى نمط الالتزام التنظيمي لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بها.

(2) الاساليب المستخدمة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (29) يوضح نوعية الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة

في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة تبعا لنمط ملكيتها

الاساليب	نمط الملكية	حكومية (ن=200)	خاصة (ن=200)	الإجمالي (ن=400)
البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس	ك	8	186	194
	%	%4	%93	%48.5
تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس	ك	163	11	174
	%	%81.5	%5.5	%43.5
متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي	ك	161	5	166
	%	%80.5	%2.5	%41.5
دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة	ك	7	148	155
	%	%3.5	%74	%38.8
عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية	ك	13	130	143
	%	%6.5	%65	%35.8
الإجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس	ك	6	103	109
	%	%3	%51.5	%27.3

( $K=741.617$ ، درجة الحرية=5، مستوى المعنوية=0.000، معامل

التوافق=0.664)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نوعية الاساليب التى تستخدمها الجامعات محل الدراسة فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة ونمط ملكية هذه الجامعات وهو ما توضحه قيمة  $K^2=741.617$ ، بمستوى معنوية 0,000 ومعامل توافق 0.664 حيث ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة يعتقدون ان جامعاتهم تستخدم اساليب علمية موضوعية فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة وهى على الترتيب: البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات (93%)، دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة (74%)، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث فى الاقسام العلمية بالكلية (65%)، الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس (51,5%). فى حين ان غالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية يعتقدون ان جامعاتهم تستخدم اساليب غير علمية ولا موضوعية فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة وهى على الترتيب: تحليل التغيرات التى تحدث فى اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (81,5)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع فى شبكات التواصل الاجتماعى (80,5%).

#### بادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبجوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين الاساليب التى تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبجوثين تبعاً لتخصصهم وهو ما توضحه قيمة  $K^2=354.26$ ، بمستوى المعنوية=0.000 ومعامل توافق=0.457 حيث ان النسبة الاكبر من المبجوثين فى الكليات النظرية يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم فى المقام الاول اساليب غير علمية ولا موضوعية فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبجوثين فى الكليات العملية وهذه الاساليب هى بالترتيب: تحليل التغيرات التى تحدث فى اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 43,5% للمبجوثين فى الكليات النظرية، 28% للمبجوثين فى الكليات العملية)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع فى شبكات التواصل الاجتماعى (بنسبة 39% للمبجوثين فى الكليات النظرية، 15,5% للمبجوثين فى الكليات العملية). فى حين ان النسبة الاكبر من المبجوثين فى الكليات العملية يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم فى المقام الاول اساليب علمية و موضوعية فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبجوثين فى الكليات النظرية وهذه الاساليب هى دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة (بنسبة 52,5% للكليات العملية، 44,5% للكليات النظرية)، الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 46,5% للكليات العملية، 40,5% للكليات النظرية)، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث

في الاقسام العلمية بالكلية (بنسبة 45,5% للكليات العملية، 37,5% للكليات النظرية)، البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 40,5% للكليات العملية، 33% للكليات النظرية).

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين الاساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر الباحثين تبعاً لنوعهم وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=32.698$  بمستوى المعنوية =0.000 ومعامل توافق =0.536 حيث ان النسبة الاكبر من الباحثين الذكور يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم في المقام الاول اساليب غير علمية و لاموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبحوثات في عينة الدراسة وهذه الاساليب هي بالترتيب: تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 37,5% للمبحوثين، 34% للمبحوثات)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي (بنسبة 29,5% للمبحوثين، 25% للمبحوثات). في حين ان النسبة الاكبر من الباحثين بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم في المقام الاول اساليب علمية و موضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبحوثين الذكور في عينة الدراسة وهذه الاساليب هي دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة (بنسبة 49,5% للمبحوثات، 47,5% للمبحوثين)، البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 41% للمبحوثات، 36,5% للمبحوثين).

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين الاساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر الباحثين تبعاً لحالتهم الاجتماعية وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=263.21$  بمستوى المعنوية =0.000 ومعامل توافق =0.596 حيث ان النسبة الاكبر من الباحثين المتزوجين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم في المقام الاول اساليب غير علمية و لاموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبحوثين غير المتزوجين في عينة الدراسة وهذه الاساليب هي بالترتيب: تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 37,5% للمبحوثين المتزوجين، 34% للمبحوثين غير المتزوجين)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي (بنسبة 27,5% للمبحوثين المتزوجين، 27% للمبحوثين غير المتزوجين). في حين ان النسبة الاكبر من الباحثين غير المتزوجين بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم في المقام الاول اساليب علمية و موضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بالمبحوثين المتزوجين في عينة الدراسة وهذه الاساليب هي بالترتيب: دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة (بنسبة 49,5% للمبحوثين غير المتزوجين، 47,5% للمبحوثين المتزوجين)، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية

بالكلية (بنسبة 46% للمبحوثين غير المتزوجين، 37% للمبحوثين المتزوجين)،  
الإجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة  
45,5% للمبحوثين غير المتزوجين، 41,5% للمبحوثين المتزوجين)، البحوث  
والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 42,5% للمبحوثين  
غير المتزوجين، 35% للمبحوثين المتزوجين).

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين الاساليب التى تعتمد  
عليها الجامعات محل الدراسة فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر  
المبحوثين تبعاً لدرجتهم العلمية وهو ما توضحه قيمة  $K^2=32.621$  بمستوى  
المعنوية = 0.000، ومعامل توافق = 0.470 حيث ان النسبة الاكبر من اعضاء الهيئة  
المعاونة بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم فى المقام الاول اساليب غير  
علمية و لاموضوعية فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بنسبة اعضاء  
هيئة التدريس بعينة الدراسة وهذه الاساليب هى بالترتيب: تحليل التغيرات التى  
تحدث فى اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 38,5% لاعضاء الهيئة المعاونة  
، 33% لاعضاء هيئة التدريس)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع فى شبكات  
التواصل الاجتماعى (بنسبة 28,5% لاعضاء الهيئة المعاونة، 26% لاعضاء هيئة  
التدريس). فى حين ان النسبة الاكبر من اعضاء هيئة التدريس بعينة الدراسة يعتقدون ان  
ادارة كلياتهم تستخدم فى المقام الاول اساليب علمية و موضوعية فى رصد  
الصراعات التنظيمية الناشئة مقارنة بنسبة اعضاء الهيئة المعاونة فى عينة الدراسة  
وهذه الاساليب هى بالترتيب: دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على  
العمل بالجامعة (بنسبة 50,5% لاعضاء هيئة التدريس، 46,5% لاعضاء الهيئة  
المعاونة)، الإجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس  
(بنسبة 46,5% لاعضاء هيئة التدريس، 40,5% لاعضاء الهيئة المعاونة) عقد  
اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث فى الاقسام العلمية بالكلية (بنسبة 44,5%  
لاعضاء هيئة التدريس، 38,5% لاعضاء الهيئة المعاونة)، البحوث والدراسات  
الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس (بنسبة 40,5% لاعضاء هيئة  
التدريس، 37% لاعضاء الهيئة المعاونة).

وعند اختبار العلاقة بين نوعية الاساليب التى تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة  
فى رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط  
التزامهم التنظيمى اتضح ما يلى:

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين نوعية الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المعياري

الأساليب	نمط الالتزام المعياري		
	منخفض (ن=198)	متوسط (ن=202)	الإجمالي (ن=400)
البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس	9	146	155
متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي	158	16	174
الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس	9	100	109
تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس	157	9	166
عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية	18	125	143
دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة	12	182	194
	%4.5	%72.3	%38.8
	%79.8	%7.9	%43.5
	%4.5	%49.5	%27.3
	%79.3	%4.5	%41.5
	%9.1	%61.9	%35.8
	%6.1	%90.1	%48.5

(كا<sup>2</sup>=139.35، درجة الحرية=5، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.443)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نوعية الاساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المعياري وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=139.35 بمستوى المعنوية=0.000 ومعامل توافق=0.443 حيث ينخفض مستوى الالتزام المعياري للمبحوثين بعينة الدراسة كلما اتجهت ادارة الكليات التي يعملون بها الى استخدام اساليب غير موضوعية ولا علمية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة. حيث ينخفض مستوى الالتزام المعياري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة الذين يرون ان ادارة كلياتهم تعتمد على الاساليب التالية في المقام الاول في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة : متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي(8,79%)، تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس(3,79%) والعكس صحيح. فعند استخدام ادارة الكليات لاساليب علمية وموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة (دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة 1,90%)، البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس 3,72%)، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية 9,61%) يكون مستوى الالتزام المعياري لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة متوسط .

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة

في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المستمر

الإجمالي (ن=400)	مرتفع (ن=164)	متوسط (ن=85)	منخفض (ن=151)	نمط الالتزام المستمر الأساليب
155	119	30	6	ك
%38.8	%72.6	%35.3	%4	%
174	9	43	122	ك
%43.5	%5.5	%50.6	%80.8	%
109	100	3	6	ك
%27.3	%61	%3.5	%4	%
166	4	40	122	ك
%41.5	%2.4	%47.1	%80.8	%
143	115	19	9	ك
%35.8	%70.1	%22.4	%6	%
194	151	37	6	ك
%48.5	%92.1	%43.5	%4	%

(كا<sup>2</sup>=12.694، درجة الحرية=10، مستوى المعنوية=0.001، معامل توافق=0.365)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نوعية الاساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=12.694 بمستوى المعنوية=0.001 ومعامل توافق=0.365 حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين بعينة الدراسة كلما اتجهت ادارة الكليات التي يعملون بها الى استخدام اساليب غير موضوعية ولا علمية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة. حيث ينخفض مستوى الالتزام المعياري لغالبية اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة الذين يرون ان ادارة كلياتهم تعتمد على الاساليب التالية في المقام الاول في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة : متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي، تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس بنسبة (80,8%) لكلا منهما. والعكس صحيح. يرتفع مستوى الالتزام المستمر لاعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة عند استخدام ادارة الكليات لاساليب علمية وموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة (دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة 92,1%، البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس 72,6%، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية 70,1%).

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة



في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم التائيري

الإجمالي (ن=400)	مرتفع (ن=193)	متوسط (ن=45)	منخفض (ن=162)	نمط الالتزام التائيري الاساليب
155	6	31	118	ك متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي
%38.8	%3.1	%68.9	%72.8	%
174	157	5	12	ك الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس
%43.5	%81.3	%11.1	%7.4	%
109	6	34	69	ك البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس
%27.3	%3.1	%75.6	%42.6	%
166	157	6	3	ك عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية
%41.5	%81.3	%13.3	%1.9	%
143	13	32	98	ك دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة
%35.8	%6.7	%71.1	%60.5	%
194	7	36	151	ك تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس
%48.5	%3.6	%80	%93.2	%

(كا<sup>2</sup>=214.63، درجة الحرية=10، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.551)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين نوعية الاساليب التي تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم التائيري وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=214.63 بمستوى معنوية=0.000 ومعامل توافق=0.551 حيث ينخفض مستوى الالتزام التائيري للمبحوثين بعينة الدراسة كلما اتجهت ادارة الكليات التي يعملون بها الى استخدام اساليب غير موضوعية ولا علمية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة. حيث ينخفض مستوى الالتزام التائيري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة الذين يرون ان ادارة كلياتهم تعتمد على الاساليب التالية في المقام الاول في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة : تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات اعضاء هيئة التدريس بنسبة (93,2%)، متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/ يذاع في شبكات التواصل الاجتماعي(72,8%). والعكس صحيح حيث يرتفع مستوى الالتزام التائيري لاطباء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة عند استخدام ادارة الكليات لاساليب علمية وموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة : الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات اعضاء هيئة التدريس، عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في الاقسام العلمية بالكلية بنسبة (81,3%) لكلاهما. ويكون مستوى الالتزام التائيري للمبحوثين متوسط ايضا عند استخدام ادارة الكليات لاساليب علمية وموضوعية في رصد الصراعات التنظيمية الناشئة: البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات اعضاء هيئة التدريس بنسبة (75,6%)، دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على العمل بالجامعة(71,1%).

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض الثاني للدراسة وهو :

### تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين

هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الاساليب الاتصالية المستخدمة فى رصد الصراعات الناشئة ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات محل الدراسة .

(3)مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (33) يوضح مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظرالمبوحثين فى الجامعات محل الدراسة تبعا لنمط ملكيتها

المرحلة	نمط الملكية	حكومية	خاصة	الإجمالى
مع ظهور بوادر للصراع المحتمل	ك	17	188	205
	%	%8.5	%94	%51.2
عندما يتطور الصراع	ك	63	12	75
	%	%31.5	%6	%18.8
فى وقت متأخر من حدوثه	ك	110	-	110
	%	%55	-	%27.5
لا تتعامل معها	ك	10	-	10
	%	%5	-	%2.5
الإجمالى	ك	200	200	400
	%	%100	%100	%100

(كا<sup>2</sup>=297.319، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.653)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-ان نصف المبوحثين بعينة الدراسة(51,2%) يعتقدون ان الادارة تتدخل فى وقت مبكر مع ظهور بوادر للصراعات التنظيمية المحتملة ،وفى المقابل هناك نسبة قليلة من المبوحثين (27,5%) تعتقد ان الادارة تتدخل فى وقت متأخر للتعامل مع الصراعات التنظيمية بعد نشأتها.انما قد يكون هناك شبه اجماع على ان ادارة الجامعات محل الدراسة تتعامل مع الصراعات الناشئة حيث ذكرت نسبة محدودة جدا من المبوحثين لم تتجاوز (2,5%) ان ادارة الجامعات محل الدراسة لا تتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة .

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظرالمبوحثين فى الجامعات محل الدراسة ونمط ملكية هذه الجامعات وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=297.319، بمستوى المعنوية0.000، ومعامل توافق0.653 حيث ان غالبية المبوحثين بالجامعات الخاصة (94%) يعتقدون ان ادارة الجامعات تتدخل مبكرا للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة .فى حين ان النسبة الاكبر من المبوحثين فى الجامعات الحكومية (55%) يعتقدون ان ادارة الجامعات تتدخل فى وقت متأخر للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة.

وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبوحثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

(1) بالنسبة لمتغير التخصص العلمى (يعمل المبحوثون فى كليات نظرية / عملية ) :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تخصص المبحوثين ومعتقداتهم عن مرحلة تدخل ادارة الجامعات التى يعملون بها للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=7.149، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.067

(2) بالنسبة لمتغير النوع (ذكر / انثى) :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوع المبحوثين ومعتقداتهم عن مرحلة تدخل ادارة الجامعات التى يعملون بها للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=1.881، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.597

(3) بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج / غير متزوج) :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية للمبحوثين ومعتقداتهم عن مرحلة تدخل ادارة الجامعات التى يعملون بها للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=1.911، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.591

(4) الدرجة العلمية (عضو هيئة تدريس/عضو هيئة معاونة) :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين الدرجة العلمية للمبحوثين و معتقداتهم عن مرحلة تدخل ادارة الجامعات التى يعملون بها للتعامل مع الصراعات التنظيمية الناشئة حيث كانت قيمة كا<sup>2</sup>=16.717، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.001، معامل التوافق=0.200.

وعند اختبار العلاقة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين فى الجامعات محل الدراسة ومستوى نمط التزامهم التنظيمى اتضح ما يلى :

جدول رقم (34) يوضح العلاقة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المعيارى

مرحلة التعامل	نمط الالتزام المعيارى		
	منخفض	متوسط	الإجمالى
مع ظهور بوادر للصراع المحتمل	ك	205	21
	%	%51.2	%10.6
عندما يتطور الصراع	ك	75	62
	%	%18.8	%31.3
فى وقت متأخر من حدوثه	ك	110	105
	%	%27.5	%53
لا تتعامل معها	ك	10	10
	%	%2.5	%5.1
الإجمالى	ك	400	198
	%	%100	%100

(كا<sup>2</sup>=262.514، درجة الحرية=3، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.629)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات الناشئة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة  $K=2=262.514$  بمستوى معنوية  $0.000$  ومعامل توافق  $0.629$  حيث ان غالبية المبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات تتدخل مبكرا مع ظهور بوادر للصراعات الناشئة ( $91,1\%$ ) مستوى التزامهم المعيارى متوسط. فى حين ينخفض مستوى الالتزام المعيارى لغالبية المبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات محل الدراسة تتدخل فى وقت متأخر لادارة الصراعات لناشئة ( $53\%$ ).

جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين فى الجامعات محل الدراسة تبعا لمستوى التزامهم المستمر

مرحلة التعامل		نمط الالتزام المستمر			
		منخفض	متوسط	مرتفع	الإجمالى
مع ظهور بوادر للصراع المحتمل	ك %	11 %7.3	38 %44.7	156 %95.1	205 %51.2
عندما يتطور الصراع	ك %	53 %35.1	14 %16.5	8 %4.9	75 %18.8
فى وقت متأخر من حدوثه	ك %	82 %54.3	28 %32.9	-	110 %27.5
لا تتعامل معها	ك %	5 %3.3	5 %5.9	-	10 %2.5
الإجمالى	ك %	151 %100	85 %100	164 %100	400 %100

( $251.701=K^2$ )، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.621)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات الناشئة من وجهة نظر المبحوثين فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة  $K=2=251.701$  بمستوى معنوية  $0.000$  ومعامل توافق  $0.621$  حيث ان غالبية المبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات تتدخل مبكرا مع ظهور بوادر للصراعات الناشئة ( $95,1\%$ ) مستوى التزامهم المستمر مرتفع. فى حين ينخفض مستوى الالتزام المستمر لغالبية المبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات محل الدراسة تتدخل فى وقت متأخر لادارة الصراعات لناشئة ( $54,3\%$ ).

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين

جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظرالمبجوثين فى الجامعات محل الدراسة تبعا لمستوى التزامهم التائيرى

مرحلة التعامل	نمط الالتزام التائيرى	منخفض	متوسط	مرتفع	الإجمالى
مع ظهور بوادر للصراع المحتمل	ك	150	39	16	205
	%	%92.6	%86.7	%8.3	%51.2
عندما يتطور الصراع	ك	10	5	60	75
	%	%6.2	%11.1	%31.1	%18.8
فى وقت متأخر من حدوثه	ك	2	1	107	110
	%	%1.2	%2.2	%55.4	%27.5
لا تتعامل معها	ك	-	-	10	10
	%	-	-	%5.2	%2.5
الإجمالى	ك	162	45	193	400
	%	%100	%100	%100	%100

(كا<sup>2</sup>=281.889، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.643)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين مرحلة التدخل لادارة الصراعات الناشئة من وجهة نظر المبجوثين فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم التائيرى وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=281.889 بمستوى معنوية 0.000 ومعامل توافق 0.643 حيث ان غالبية المبجوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات تتدخل مبكرا مع ظهور بوادر للصراعات الناشئة (92,6%) مستوى التزامهم التائيرى منخفض. فى حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر لغالبية المبجوثين الذين يعتقدون ان ادارة الجامعات محل الدراسة تتدخل فى وقت متأخر لادارة الصراعات الناشئة (55,4%).

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض الثالث للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة المرحلة التى يتم فيها التدخل لادارة الصراعات التنظيمية ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة.

(4)العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (37) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين تبعا لنمط ملكية هذه الجامعات

العوامل	نمط الملكية		
	حكومية (200=ن)	خاصة (200=ن)	الإجمالي (400=ن)
نمط القيادة بالكلية	ك	1	173
	%	%0.5	%43.3
المبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة الكلية	ك	1	171
	%	%0.5	%42.8
اطراف الصراع	ك	152	161
	%	%76	%40.3
اسباب نشأة الصراع	ك	8	39
	%	%4	%9.8
مستوى الصراع	ك	5	17
	%	%2.5	%4.3
المرحلة التي تم فيها التدخل لادارته	ك	3	9
	%	%1.5	%2.3
أخرى	ك	-	1
	%	-	%0.3

(كا<sup>2</sup>=473.565، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.673)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان العوامل غير الموضوعية ولا علمية جاءت في مقدمة العوامل التي تؤثر على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها. حيث اشار ما يقرب من نصف المبحوثين (3,43%) الى ان نمط القيادة التنظيمية هو العامل المحوري المؤثر على اختيار استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي كما اشار (2,42%) من المبحوثين بالعينة الى ان الثقافة التنظيمية (المبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة) هي العامل الرئيسي المؤثر على اختيار استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي من قبل الادارة. في مقابل نسبة محدودة من المبحوثين اشارت الى عدد من العوامل الموضوعية التي تستند الى اسس علمية في اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية كانت هي على الترتيب وغالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته :اطراف الصراع (3,40%)، اسباب نشأة الصراع (8,9%)، مستوى الصراع (3,4%)، المرحلة التطورية اي يمر بها الصراع (3,2%).

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين طبيعة العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ونمط ملكيتها وهو ما توضحه قيمة كا<sup>2</sup>=473.565 بمستوى معنوية=0.000، و

معامل توافق 0.673 حيث ان غالبية المبحوثين بالجامعات الخاصة محل الدراسة يعتقدون ان ادارة جامعاتهم تعتمد على عوامل موضوعية تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته ويأتى فى مقدمتها طبيعة اطراف الصراع (76%)، اسباب نشأة الصراع (15,5%)، فى حين ان غالبية المبحوثين بالجامعات الحكومية محل الدراسة يعتقدون ان ادارة جامعاتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بالادارة ذاتها ويأتى فى مقدمتها نمط القيادة التنظيمية (86%)، المبادئ والقيم التي تؤمن بها الادارة (85%).

**وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :**

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين طبيعة العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة وتخصصهم وهو ما توضحه قيمة  $Ka^2=106.92$  بمستوى معنوية =0.000، و معامل توافق 0.539 حيث ان النسبة الاكبر من المبحوثين بالكليات العملية بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته ويأتى فى مقدمتها طبيعة اطراف الصراع (41,5%)، اسباب نشأة الصراع (10,5%)، مستوى الصراع (6,5%)، فى حين ان النسبة الاكبر من المبحوثين بالكليات النظرية بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بالادارة ذاتها ويأتى فى مقدمتها نمط القيادة التنظيمية (48,5%)، المبادئ والقيم التي تؤمن بها الادارة (48%).

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية قوية القوة بين طبيعة العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة ونوعهم وهو ما توضحه قيمة  $Ka^2=327.59$  بمستوى معنوية =0.000، و معامل توافق 0.712 حيث ان النسبة الاكبر من المبحوثات بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته ويأتى فى مقدمتها طبيعة اطراف الصراع (43,5%)، اسباب نشأة الصراع (10%)، مستوى الصراع (6%)، فى حين ان النسبة الاكبر من المبحوثين الذكور بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية

ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بالادارة ذاتها ويأتى فى مقدمتها نمط القيادة التنظيمية ، المبادئ والقيم التى تؤمن بها الادارة بنسبة (45,5%) لكلا منهما.

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة بين طبيعة العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة وحالتهم الاجتماعية وهو ما توضحه قيمة  $F=39.645$  بمستوى معنوية =0,000، ومعامل توافق  $0.395$  حيث ان النسبة الاكبر من المبحوثين غير المتزوجين بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته ويأتى فى مقدمتها طبيعة اطراف الصراع (41%)، اسباب نشأة الصراع (10,5%)، مستوى الصراع (5,5%) فى حين ان النسبة الاكبر من المبحوثين المتزوجين بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بالادارة ذاتها ويأتى فى مقدمتها نمط القيادة التنظيمية (45,5%)، المبادئ والقيم التى تؤمن بها الادارة (44,5%).

-هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين طبيعة العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة ودرجتهم العلمية وهو ما توضحه قيمة  $F=351.39$  بمستوى معنوية =0,000، ومعامل توافق  $0.449$  حيث ان النسبة الاكبر من اعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بتحليل الصراع ذاته ويأتى فى مقدمتها طبيعة اطراف الصراع (44%)، اسباب نشأة الصراع (12%)، مستوى الصراع (4,5%) فى حين ان النسبة الاكبر من اعضاء هيئة التدريس بعينة الدراسة يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا تستند الى اساس علمية فى اختيار استراتيجية ادارة الصراعات التنظيمية والتي غالبيتها عوامل مرتبطة بالادارة ذاتها ويأتى فى مقدمتها نمط القيادة التنظيمية (43,5%)، المبادئ والقيم التى تؤمن بها الادارة (43%).

وعند اختبار العلاقة بين العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلى :



تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

جدول رقم (38) يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المعياري

العوامل	نمط الالتزام المعياري		
	متوسط (ن=202)	منخفض (ن=198)	الإجمالي (ن=400)
نمط القيادة بالكلية	5	168	173
	%2.5	%84.8	%43.3
مستوى الصراع	12	5	17
	%5.9	%2.5	%4.3
المبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة الكلية	4	167	171
	%2	%84.3	%42.8
اطراف الصراع	149	12	161
	%73.8	%6.1	%40.3
اسباب نشأة الصراع	32	7	39
	%15.8	%3.5	%9.8
المرحلة التي تم فيها التدخل لادارته	6	3	9
	%3	%1.5	%2.3
أخرى	1	-	1
	%0.5	-	%0.3

( $\chi^2=224.61$ ، درجة الحرية=6، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.527)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية متوسطة القوة وهو ما توضحه قيمة  $\chi^2=224.61$  بمستوى معنوية=0.000 ومعامل توافق=0.527 حيث ينخفض مستوى الالتزام المعياري لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الصراع والهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا علمية في اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ، وهذه العوامل هي : نمط القيادة التنظيمية (84,8%) والمبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة الكلية (84,3%). في حين يكون مستوى الالتزام المعياري متوسط لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الصراع والهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية و علمية في اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ، وهذه العوامل هي تحليل اطراف الصراع (73,8%)، اسباب نشأته (15,8%)، مستوى حدوثه (5,9%).

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

جدول رقم (39) يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظرالمبحوثين ومستوى التزامهم المستمر

العوامل	نمط الالتزام المستمر			
	منخفض (151=ن)	متوسط (85=ن)	مرتفع (164=ن)	الإجمالي (400=ن)
نمط القيادة بالكلية	ك 133 %88.1	39 %45.9	1 %0.6	173 %43.3
مستوى الصراع	ك 5 %3.3	6 %7.1	6 %3.7	17 %4.3
المبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة الكلية	ك 132 %87.4	39 %45.9	-	171 %42.8
اطراف الصراع	ك 4 %2.6	29 %34.1	128 %78	161 %40.3
اسباب نشأة الصراع	ك 5 %3.3	6 %7.1	28 %17.1	39 %9.8
المرحلة التي تم فيها التدخل لادارته	ك 2 %1.3	4 %4.7	3 %1.8	9 %2.3
أخرى	ك - %	-	1 %0.6	1 %0.3

(ك<sup>2</sup>=229.34، درجة الحرية=12، مستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.397)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة وهو ما توضحه قيمة ك<sup>2</sup>=229.34 بمستوى المعنوية=0.000، معامل التوافق=0.397 حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا علمية في اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها، وهذه العوامل هي: نمط القيادة التنظيمية (88,1%) والمبادئ والقيم التي تؤمن بها ادارة الكلية (87,4%). في حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الهيئة المعاونة بعينة الدراسة الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية و علمية في اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها، وهذه العوامل هي تحليل اطراف الصراع (78%)، اسباب نشأته (17,1%).

جدول رقم (40) يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة على اختيار ادارة الجامعات محل الدراسة لاستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة من وجهة نظرالمبحوثين ومستوى التزامهم التأثيرى

العوامل	نمط الالتزام التأثيرى	منخفض (ن=162)	متوسط (ن=45)	مرتفع (ن=193)	الإجمالى (ن=400)
نمط القيادة بالكلية	ك	2	5	166	173
	%	1.2%	11.1%	86%	43.3%
مستوى الصراع	ك	11	1	5	17
	%	6.8%	2.2%	2.6%	4.3%
المبادئ والقيم التى تؤمن بها ادارة الكلية	ك	2	4	165	171
	%	1.2%	8.9%	85.5%	42.8%
اطراف الصراع	ك	120	33	8	161
	%	74.1%	73.3%	4.1%	40.3%
اسباب نشأة الصراع	ك	25	6	8	39
	%	15.4%	13.3%	4.1%	9.8%
المرحلة التى تم فيها التدخل لادارته	ك	6	-	3	9
	%	3.7%	-	1.6%	2.3%
أخرى	ك	1	-	-	1
	%	0.6%	-	-	0.3%

(ك<sup>2</sup>=97.842، درجة الحرية=12، مستوى المعنوية=0.001، معامل

التوافق=0.394)

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ضعيفة وهو ما توضحه قيمة ك<sup>2</sup>=97.842 بمستوى المعنوية=0.001، معامل التوافق=0.394 حيث يرتفع مستوى الالتزام التأثيرى لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الصراع والقيمه التى تؤمن بها الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل غير موضوعية ولا علمية فى اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ، وهذه العوامل هى : نمط القيادة التنظيمية (86%) والمبادئ والقيم التى تؤمن بها ادارة الكلية (85,5%). فى حين ينخفض مستوى الالتزام التأثيرى لغالبية اعضاء هيئة التدريس واطراف الصراع والقيمه التى تؤمن بها الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تعتمد على عوامل موضوعية و علمية فى اختيار الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ، وهذه العوامل هى تحليل اطراف الصراع (74,1%)، اسباب نشأته (15,4%)، ومستوى حدوثه (6,8%).

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض الرابع للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين مدى موضوعية و علمية المعايير التى يتم الاستناد عليها فى اختيار الاستراتيجية الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية

ومستوى نمط الالتزام التنظيمى لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بعينة الدراسة .

(5) الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (41) يوضح معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة فى تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بالجامعات محل الدراسة تبعا لنمط ملكيتها

الاستراتيجيات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية	
					قيمة T	درجة الحرية
استراتيجية السلطة	حكومية	200	22.58	2.713	45.290	398
	خاصة	200	9.81	2.920		
استراتيجية التعاون	حكومية	200	7.25	1.538	58.805-	398
	خاصة	200	17.44	1.909		
استراتيجية التسوية	حكومية	200	9.70	1.579	35.062-	398
	خاصة	200	14.97	1.423		
استراتيجية التجنب	حكومية	200	17.14	2.201	47.647	398
	خاصة	200	6.47	2.277		

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

هناك فروق ات دلالة احصائية بين المبحوثين بعينة الدراسة فى تقييمهم للاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية فى الجامعات محل الدراسة تبعا لنمط ملكيتها حيث تميل الجامعات الخاصة الى استخدام استراتيجيات اتصالية ايجابية فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بهذه الجامعات وهذه الاستراتيجيات هى: استراتيجية التعاون حيث كانت قيمة  $T = -58.805$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث تسعى الادارة باستمرار للحصول على مساعدة الاخرين فى ايجاد حلول للمشكلات (بوزن نسبي 91,5)، وتحاول تثبيت فكرة اننا جميعا فى قارب واحد (بوزن نسبي 86,4)، وتفضل استخدام المنطق السليم والموضوعية فى ادارة الصراعات (بوزن نسبي 85,1). كما تستخدم الجامعات الخاصة استراتيجية التسوية من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة حيث كانت قيمة  $T = -35.062$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث تعمل الادارة على التوفيق بين اراء اطراف الصراع (بوزن نسبي 88,7)، و على تحقيق المنافع لاطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع (بوزن نسبي 88)، و توضيح المكسب والخسارة لاطراف الصراع (بوزن نسبي 87,2)، و التفاوض القائم على تنازل اطراف الصراع فى ادارة الصراع (بوزن نسبي 85,8). انظر جدول رقم 72. اما الجامعات الحكومية فتميل الى استخدام استراتيجيات اتصالية سلبية فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بهذه الجامعات وهذه الاستراتيجيات

هى: استراتيجية السلطة حيث كانت قيمة  $T=45.290$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث تكون الادارة حازمة فى متابعة القرارات (بوزن نسبي 89,8)، وقد انتهى الصراع باوامر وتعليمات لاتسمح بمناقشاتها (بوزن نسبي 89,7)، وتتجاهل تلبية جميع الرغبات (بوزن نسبي 89,5)، وتعتمد على سلطتها فى التعامل مع اطراف الصراع (بوزن نسبي 89,4)، واحيانا تلجأ الى رفع موضوع الخلاف الى المستوى الادارى الاعلى (بوزن نسبي 54,11). كما تستخدم الجامعات الحكومية استراتيجية التجنب من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة حيث كانت قيمة  $T=47.647$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث تتجنب الادارة الصراعات عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة (بوزن نسبي 85,8)، و عندما تكون المشكلة صغيرة، كما تحاول الادارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها (بوزن نسبي 85,5 لكلاهما)، و احيانا تتجنب مناقشة من يختلفون معها (بوزن نسبي 84). انظر جدول رقم 71. اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة كل من محمد الرقاد، عبد الكريم سالم (2003)<sup>81</sup>، طارق بن موسى العتيبي (2006)<sup>82</sup> فى ان الاستراتيجيات الاتصالية التالية: الحل الوسط، التنازل، التنافس هى الاكثر استخداما من قبل المنظمات فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها. واتفقت مع نتائج دراسة كل من فوزى عبد الرحمن حامد (2008)<sup>83</sup> فى ان الاستراتيجيات الاتصالية التالية: التسوية والتجنب والسيطرة هى الاكثر استخداما من قبل المنظمات فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها.

**وبادخال المتغيرات الديمجرافية الخاصة بالمبحوثين بعينة الدراسة على النتيجة السابقة اتضح ما يلى :**

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين عينة الدراسة فى تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بالجامعات محل الدراسة تبعاً لتخصصهم وهو ما توضحه قيمة  $T=1.038$  بمستوى دلالة 0,300،  $T=0.195$  - بمستوى دلالة 0,846،  $T=0.494$  - بمستوى دلالة 0,622،  $T=0.190$  -، بمستوى دلالة 0,850. فهناك فروق بسيطة بين المبحوثين فى هذه التقييمات حيث تميل ادارة الكليات النظرية الى استخدام استراتيجية السلطة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابى 16,56) بدرجة اكبر من ادارة الكليات العملية (بمتوسط حسابى 15,83) من وجهة نظر المبحوثين. فى حين تميل ادارة الكليات العملية الى استخدام استراتيجية التسوية فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابى 12,41)، واستراتيجية التعاون (بمتوسط حسابى 12,40)، واستراتيجية التجنب (بمتوسط حسابى 11,86) بدرجة اكبر من ادارة الكليات النظرية (بمتوسط حسابى 11,86، 12,40، 12,26) لنفس الاستراتيجيات على الترتيب من وجهة نظر المبحوثين.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين عينة الدراسة فى تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة

بالجامعات محل الدراسة تبعا لنوعهم وهو ما توضحه قيمة  $T=0.193$  بمستوى دلالة  $0.847$ ،  $T=0.306$  بمستوى دلالة  $0.760$ ،  $T=0.527$  بمستوى دلالة  $0.599$ ،  $T=0.379$ ، بمستوى دلالة  $0.705$ . فهناك فروق بسيطة بين الذكور والاناث في عينة الدراسة بالنسبة لهذه التقييمات حيث تميل الاناث بعينة الدراسة للاعتقاد بأن ادارة كليتهن تستخدم استراتيجيات السلطة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 16,26) بدرجة اكبر من المبحوثين الذكور بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 16,13). في حين يميل الذكور بعينة الدراسة الى الاعتقاد بأن ادارة كليتهم تستخدم استراتيجيات التعاون في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 12,43)، واستراتيجيات التسوية (بمتوسط حسابي 12,41)، واستراتيجيات التجنب (بمتوسط حسابي 11,92) بدرجة اكبر من الاناث بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 12,25، 11,70، 12,26) لنفس الاستراتيجيات على الترتيب .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين عينة الدراسة في تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بالجامعات محل الدراسة تبعا لحالتهم الاجتماعية وهو ما توضحه قيمة  $T=0.622$  بمستوى دلالة  $0.534$ ،  $T=0.232$  بمستوى دلالة  $0.817$ ،  $T=0.263$  بمستوى دلالة  $0.793$ ،  $T=0.138$ ، بمستوى دلالة  $0.890$ . فهناك فروق بسيطة بين المتزوجين وغير المتزوجين في عينة الدراسة بالنسبة لهذه التقييمات حيث يميل المتزوجون من المبحوثين بعينة الدراسة للاعتقاد بأن ادارة كليتهم تستخدم استراتيجيات السلطة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 16,41) بدرجة اكبر من غير المتزوجين من المبحوثين بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 15,98). في حين يميل غير المتزوجين من المبحوثين بعينة الدراسة الى الاعتقاد بأن ادارة كليتهم تستخدم استراتيجيات التعاون في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 12,41)، واستراتيجيات التسوية (بمتوسط حسابي 12,37)، واستراتيجيات التجنب (بمتوسط حسابي 11,85) بدرجة اكبر من المتزوجين من المبحوثين بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 12,29، 11,77، 12,28) لنفس الاستراتيجيات على الترتيب .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين عينة الدراسة في تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بالجامعات محل الدراسة تبعا لدرجتهم العلمية وهو ما توضحه قيمة  $T=0.336$  بمستوى دلالة  $0.737$ ،  $T=0.417$  بمستوى دلالة  $0.677$ ،  $T=0.790$  بمستوى دلالة  $0.430$ ،  $T=0.483$ ، بمستوى دلالة  $0.629$ . فهناك فروق بسيطة اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في عينة الدراسة بالنسبة لهذه التقييمات حيث يميل اعضاء الهيئة المعاونة من المبحوثين بعينة الدراسة للاعتقاد بأن

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجيات السلطة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 16,31) بدرجة اكبر من اعضاء هيئة التدريس من المبحوثين بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 16,08). في حين يميل اعضاء هيئة التدريس من المبحوثين بعينة الدراسة الى الاعتقاد بأن ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجيات التعاون في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها (بمتوسط حسابي 12,46)، واستراتيجية التسوية (بمتوسط حسابي 12,45)، واستراتيجية التجنب (بمتوسط حسابي 11,95) بدرجة اكبر من اعضاء الهيئة المعاونة من المبحوثين بعينة الدراسة (بمتوسط حسابي 11,67، 12,21، 12,23) لنفس الاستراتيجيات على الترتيب .

وعند اختبار العلاقة بين تقييم المبحوثين للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الجامعات محل الدراسة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط التزامهم التنظيمي اتضح ما يلي  
جدول رقم (42) يوضح العلاقة بين معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة في تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة ومستوى التزامهم المعياري

الاستراتيجيات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية	
					قيمة T	درجة الحرية
استراتيجية السلطة	منخفض	198	22,32	3.179	35.253	398
	متوسط	202	10.18	3.684		
استراتيجية التعاون	منخفض	198	7.15	2.176	41.633-	398
	متوسط	202	17.44	2.475		
استراتيجية التسوية	منخفض	198	9.81	1.803	28.967-	398
	متوسط	202	14.80	1.642		
استراتيجية التجنب	منخفض	198	16.97	2.614	37.740	398
	متوسط	202	6.74	2.801		

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المعياري وهو ما توضحه قيمة T (35,253، - 41,633، - 28,967، 37,740) بمستوى دلالة 0,000. حيث ينخفض مستوى الالتزام المعياري للمبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجيات السلطة (بمتوسط حسابي 22,32) و استراتيجيات التجنب (بمتوسط حسابي 16,97) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها. في حين يكون مستوى الالتزام المعياري للمبحوثين متوسط عندما يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجيات التعاون (بمتوسط حسابي 17,44)، استراتيجيات التسوية (بمتوسط حسابي 14,80) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها .

جدول رقم (43) يوضح العلاقة بين معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة في تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة ومستوى التزامهم المستمر

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات احصائية	
					قيمة F	درجة الحرية
استراتيجية السلطة	منخفض	151	22.59	2.409	413.238	2 397
	متوسط	85	17.31	7.007		
	مرتفع	164	9.73	2.844		
استراتيجية التعاون	منخفض	151	7.18	1.419	534.610	2 397
	متوسط	85	11.55	5.202		
	مرتفع	164	17.51	1.858		
استراتيجية التسوية	منخفض	151	9.67	1.335	303.689	2 397
	متوسط	85	11.96	3.224		
	مرتفع	164	14.97	1.385		
استراتيجية التجنب	منخفض	151	17.16	2.066	483.440	2 397
	متوسط	85	12.99	5.452		
	مرتفع	164	6.26	2.156		

ولاختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب نمط الالتزام المستمر في تقييم الاستراتيجيات المستخدمة تم إجراء اختبار بعدي LSD، وقد جاءت نتيجته على النحو التالي:

المتغير	المجموعة	المجموعة المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
استراتيجية السلطة	التزام منخفض	التزام متوسط	*5.284	0.541	0.000
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*12.864	0.450	0.000
		التزام مرتفع	*7.580	0.533	0.000
استراتيجية التعاون	التزام منخفض	التزام متوسط	-4.374*	381.	0.000
	التزام متوسط	التزام مرتفع	-10.327*	317.	0.000
		التزام مرتفع	-5.953*	376.	0.000
استراتيجية التسوية	التزام منخفض	التزام متوسط	-2.296*	259.	0.000
	التزام متوسط	التزام مرتفع	-5.301*	216.	0.000
		التزام مرتفع	-3.005*	256.	0.000
استراتيجية التجنب	التزام منخفض	التزام متوسط	*4.171	425.	0.000
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*10.897	353.	0.000
		التزام مرتفع	*6.726	419.	0.000

\* دال عند مستوي معنوية 0.05

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة F(413,238، 534,610، 303,689، 483,440) بمستوى دلالة 0,000. حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم



تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

استراتيجية السلطة (بمتوسط حسابي 22,59) و استراتيجية التجنب (بمتوسط حسابي 17,16) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها. في حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين عندما يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجية التعاون (بمتوسط حسابي 17,51)، استراتيجية التسوية (بمتوسط حسابي 14,97) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها.

جدول رقم (44) يوضح العلاقة بين معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة في تقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة ومستوى التزامهم التائري

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية	
					قيمة F	درجة الحرية
استراتيجية السلطة	منخفض	162	9.85	3.273	790.217	2 397
	متوسط	45	11.40	4.817		
	مرتفع	193	22.63	2.459		
استراتيجية التعاون	منخفض	162	17.23	2.199	1103.38	2 397
	متوسط	45	16.76	3.730		
	مرتفع	193	7.21	1.400		
استراتيجية التسوية	منخفض	162	14.91	1.518	540.113	2 397
	متوسط	45	14.53	1.890		
	مرتفع	193	9.65	1.548		
استراتيجية التجنب	منخفض	162	6.63	2.447	846.510	2 397
	متوسط	45	7.33	4.280		
	مرتفع	193	17.19	2.005		

ولاختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب نمط الالتزام التائري في تقييم الاستراتيجيات المستخدمة تم إجراء اختبار بعدي LSD، وقد جاءت نتيجته على النحو التالي:

المتغير	المجموعة	المجموعة المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
استراتيجية السلطة	التزام منخفض	التزام متوسط	-1.548*	529.	0.004
	التزام متوسط	التزام مرتفع	-12.780*	334.	0.000
	التزام مرتفع	التزام مرتفع	-11.232*	519.	0.000
استراتيجية التعاون	التزام منخفض	التزام متوسط	0.473	356.	0.184
	التزام متوسط	التزام مرتفع	10.016*	225.	0.000
	التزام مرتفع	التزام مرتفع	9.543*	349.	0.000
استراتيجية التسوية	التزام منخفض	التزام متوسط	0.380	266.	0.153
	التزام متوسط	التزام مرتفع	5.266*	168.	0.000
	التزام مرتفع	التزام مرتفع	4.886*	261.	0.000
استراتيجية التجنب	التزام منخفض	التزام متوسط	0.704	426.	0.100
	التزام متوسط	التزام مرتفع	10.562*	270.	0.000
	التزام مرتفع	التزام مرتفع	9.858*	419.	0.000

\* دال عند مستوي معنوية 0.05

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين بعينة الدراسة للاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى التزامهم التائيري وهو ما توضحه قيمة  $F(790,217, 1103,38, 540,113, 846,510)$  بمستوى دلالة 0,000. حيث ينخفض مستوى الالتزام التائيري للمبحوثين الذين يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجية التعاون (بمتوسط حسابي 17,23) و استراتيجية التسوية (بمتوسط حسابي 14,53) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها. في حين يرتفع مستوى الالتزام التائيري للمبحوثين عندما يعتقدون ان ادارة كلياتهم تستخدم استراتيجية السلطة (بمتوسط حسابي 22,63)، استراتيجية التجنب (بمتوسط حسابي 17,19) في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها .

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض الخامس للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بها.

(6) الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (45) يوضح معنوية الفروق بين المبحوثين عينة الدراسة في معدل استخدام الوسائل الاتصالية التالية في اطار الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراعات الناشئة

المتغيرات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات احصائية		
					مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائي الاختبار
الجامعة	حكومية	200	24.86	6.102	0.000	398	T=
	خاصة	200	21.53	4.826			6.045
التخصص	نظرية	200	22.78	6.076	0.151	398	T=
	عملية	200	23.61	5.368			1.439-
النوع	ذكر	200	23.26	5.749	0.828	398	T=
	أنثى	200	23.13	5.745			0.217
الحالة الاجتماعية	متزوج	200	23.66	5.912	0.107	398	T=
	غير متزوج	200	22.73	5.540			1.615
الدرجة العلمية	عضو هيئة معاونة	200	23.55	6.126	0.220	398	T=
	عضو هيئة تدريس	200	22.84	5.319			1.229
نمط الالتزام المعياري	التزام منخفض	198	24.72	6.119	0.000	398	T=
	التزام متوسط	202	21.70	4.918			5.445
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	151	24.46	5.918	0.000	397	F=
	التزام متوسط	85	24.22	6.148			12.645

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

المتغيرات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية	
					إحصائي الاختبار	درجة الحرية
نمط الالتزام التائيري	التزام مرتفع	164	21.49	4.901	F= 16.404	2 397
	التزام منخفض	162	24.83	6.094		
	التزام متوسط	45	21.96	4.101		
	التزام مرتفع	193	21.59	5.153		
						0.000

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة تبعاً لنمط ملكية هذه الجامعات وهو ما توضحه قيمة  $T=6.045$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث تميل ادارة الجامعات الحكومية الى استخدام الوسائل الاتصالية التقليدية فى إطار الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة مقارنة بإدارة الجامعات الخاصة وهذه الوسائل هى بالترتيب الخطابات الشخصية(بوزن نسبي 96,5)، الأشكال المختلفة للاتصال الجمعى والتي تمثلت فى الخطب الرسمية (بوزن نسبي 95,3)، الاجتماعات (بوزن نسبي 94,3)، المناقشات المفتوحة (بوزن نسبي 80,8). وبفارق كبير جاء استخدامها للمطبوعات بأشكالها المختلفة والتي تمثلت فى مجلة الكلية (بوزن نسبي 43,7)، البيانات الاخبارية (بوزن نسبي 43,5)، الكتيبات (بوزن نسبي 41,5)، النشرات (بوزن نسبي 41,2). ثم تنظيم الاحداث الخاصة والتي تمثلت فى الزيارات (بوزن نسبي 38,8)، الندوات (بوزن نسبي 38,5)، المهرجانات (بوزن نسبي 38,2)، المسابقات (بوزن نسبي 36,8)، الاحتفالات (بوزن نسبي 35,2)، الايام المفتوحة (بوزن نسبي 33,7)، المؤتمرات (بوزن نسبي 31,2). انظر جدول رقم 81. فى حين تميل ادارة الجامعات الخاصة الى استخدام الوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة فى إطار الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة مقارنة بإدارة الجامعات الحكومية وهذه الوسائل هى بالترتيب:الموقع الاليكترونى للكلية (بوزن نسبي 98,8)، البريد الاليكترونى،رسائل التليفون المحمول (بوزن نسبي 98,5 لكلاهما)،شبكات التواصل الاجتماعى (بوزن نسبي 97,2). انظر جدول رقم 82.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة تبعاً لتخصصهم (يعملون بكليات نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة  $T=1.439$ ، بمستوى دلالة 0,151.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة تبعا لنوعهم (ذكور / اناث ) وهو ما توضحه قيمة  $T=0.217$ ، بمستوى دلالة 0,828.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة تبعا لحالتهم الاجتماعية (متزوجين / غير متزوجين ) وهو ما توضحه قيمة  $T=1.615$ ، بمستوى دلالة 0,107.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة تبعا لدرجتهم العلمية (اعضاء هيئة تدريس ،اعضاء هيئة معاونة ) وهو ما توضحه قيمة  $T=1.229$ ، بمستوى دلالة 0,220

- هناك فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة  $T=5.445$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام المعيارى للمبحوثين بعينة الدراسة عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التقليدية في اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها . فى حين يكون مستوى الالتزام المعيارى للمبحوثين بعينة الدراسة متوسط عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة فى اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة .

ولاختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب كل من نمط الالتزام المستمر والتأثيرى فى معدل استخدام الوسائل الاتصالية تم إجراء اختبار بعدي LSD، وقد جاءت نتيجته على النحو التالي:

المتغير	المجموعة	المجموعة المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	التزام متوسط	233.	756.	758.
		التزام مرتفع	*2.963	629.	000.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*2.730	745.	000.
نمط الالتزام التأثيري	التزام منخفض	التزام متوسط	369.-	932.	692.
		التزام مرتفع	*3.243-	589.	000.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*2.873-	916.	002.

### \* دال عند مستوى معنوية 0.05

- هناك فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية في إطار الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما

## تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

توضحه قيمة  $F=12.645$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر او يكون متوسط للمبحوثين بعينة الدراسة عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التقليدية في اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها . فى حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين بعينة الدراسة عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة فى اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة .

- هناك فروق ذات دلالة احصائية فى معدل استخدام نوعيات معينة من الوسائل الاتصالية فى إطار إستراتيجيات الإتصالية لإدارة الصراعات الناشئة بالجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة  $F=16.404$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام التأتيرى للمبحوثين بعينة الدراسة عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التقليدية فى اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها . فى حين يرتفع مستوى الالتزام التأتيرى للمبحوثين بعينة الدراسة عندما يرتفع معدل استخدام ادارة كليتهم للوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة فى اطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض السادس للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى الاطار الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ومستوى نمط الالتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس واعضاء الهيئة المعاونة بها .

(7) تقييم الجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة :

جدول رقم (46) يوضح تقييم المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة من قبل

الجامعات الحكومية محل الدراسة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة							التقييم	
		1	2	3	4	5	6	7		
1	35,6	20	79	88	9	4	-	-	ك	شكلية/
		%10	%39.5	%44	%4.5	%2	-	-	%	جوهريّة
2	33	24	106	58	9	2	1	-	ك	جزئية/
		%12	%53	%29	%4.5	%1	%0.5	-	%	شاملة
3	30,9	42	97	48	12	1	-	-	ك	غير
		%21	%48.5	%24	%6	%0.5	-	-	%	ناجحة/
4	30,7	45	91	56	6	1	1	-	ك	متأخرة/
		%22.5	%45.5	%28	%3	%0.5	%0.5	-	%	فورية
5	28,9	63	82	47	6	-	1	1	ك	بطيئة/
		%31.5	%41	%23.5	%3	-	%0.5	%0.5	%	سريعة

تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

جدول رقم (47) يوضح تقييم المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة من قبل الجامعات الخاصة محل الدراسة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة							التقييم	
		1	2	3	4	5	6	7		
1	87,3	-	2	1	3	17	121	56	ك	شكلية/ جوهريه
		%1	%0.5	%1.5	%8.5	%60.5	%28	%		
2	85,6	1	1	-	5	27	121	45	ك	جزئية/ شاملة
		%0.5	%0.5	-	%2.5	%13.5	%60.5	%22.5	%	
3	83,1	1	1	1	10	52	88	47	ك	غير ناجحة/ ناجحة
		%0.5	%0.5	%0.5	%5	%26	%44	%23.5	%	
5	79,9	1	4	3	12	64	80	36	ك	متأخرة/ فورية
		%0.5	%2	%1.5	%6	%32	%40	%18	%	
4	80,6	2	3	4	11	70	56	54	ك	بطيئة/ سريعة
		%1	%1.5	%2	%5.5	%35	%28	%27	%	

جدول رقم (48) يوضح معنوية الفروق بين المبحوثين بعينة الدراسة في تقييم الجهود الاتصالية

المبذولة من قبل الجامعات محل الدراسة في ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها

المتغيرات	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشرات إحصائية		
					إحصائي الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجامعة	حكومية	200	11.14	2.906	T=	398	0.000
	خاصة	200	29.15	3.387	57.070-		
التخصص	نظرية	200	20.26	10.397	T=	398	0.818
	عملية	200	20.04	8.648	0.230		
النوع	ذكر	200	19.87	9.611	T=	398	0.565
	أنثى	200	20.42	9.508	0.575-		
الحالة الاجتماعية	متزوج	200	19.63	9.575	T=	398	0.277
	غير متزوج	200	20.67	9.523	1.089-		
الدرجة العلمية	عضو هيئة	200	20.11	9.666	T=	398	0.942
	معاونة	200	20.18	9.460	0.073-		
نمط الالتزام المعياري	التزام منخفض	198	11.49	4.065	T=	398	0.000
	التزام متوسط	202	28.62	4.352	40.659-		
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	151	11.15	2.665	F=	397	0.000
	التزام متوسط	85	18.48	9.377	506.529		
	التزام مرتفع	164	29.29	3.321			
نمط الالتزام التأثيري	التزام منخفض	193	11.06	3.805	F=	397	0.000
	التزام متوسط	45	28.36	6.513	1093.29		
	التزام مرتفع	162	28.69	2.697			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة تبعا لنمط ملكيتها وهو ما توضحه قيمة  $T=57.070$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث كانت تقييمات غالبية المبحوثين فى الجامعات الخاصة ايجابية للجهود الاتصالية المبذولة من قبل هذه الجامعات فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها حيث اوضح الباحثون ان هذه الجهود جوهرية وشاملة بنسبة 60,5% لكلاهما وناجحة بنسبة 44%، وفورية بنسبة 40%، وسريعة بنسبة 28%. انظر جدول رقم 85. فى حين كانت تقييمات غالبية المبحوثين فى الجامعات الحكومية سلبية للجهود الاتصالية المبذولة من قبل هذه الجامعات فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها حيث اوضح الباحثون ان هذه الجهود جزئية بنسبة 53%، وغير ناجحة بنسبة 48,5%، ومتأخرة بنسبة 45,5%، وشكلية بنسبة 44%، وبطيئة 41% انظر جدول رقم 84.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة تبعا لتخصصهم (يعملون بكليات نظرية /عملية ) وهو ما توضحه قيمة  $T=0.230$ ، بمستوى دلالة 0,818.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة تبعا لنوعهم (ذكور /اناث ) وهو ما توضحه قيمة  $T=0.575$ ، بمستوى دلالة 0,565.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة تبعا لحالتهم الاجتماعية (متزوجين /غير متزوجين ) وهو ما توضحه قيمة  $T=1.089$ ، بمستوى دلالة 0,277.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة تبعا لدرجتهم العلمية (اعضاء هيئة تدريس ،اعضاء هيئة معاونة ) وهو ما توضحه قيمة  $T=$  0,073، بمستوى دلالة 0,942.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المعيارى وهو ما توضحه قيمة  $T=40.659$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام المعيارى للمبحوثين الذين تقييمهم سلبى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة، فى حين يكون مستوى الالتزام المعيارى متوسط للمبحوثين الذين تقييمهم ايجابى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة.

### تأثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين

ولاختبار مصدر الفروق بين المبحوثين بحسب كل من نمط الالتزام المستمر والتأثيرى فى تقدير الجهود الاتصالية تم إجراء اختبار بعدي LSD، وقد جاءت نتيجته على النحو التالي:

المتغير	المجموعة	المجموعة المقارنة	الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
نمط الالتزام المستمر	التزام منخفض	التزام متوسط	-7.330*	689.	000.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	-18.134*	573.	000.
		التزام مرتفع	-10.804*	679.	000.
نمط الالتزام التأثيرى	التزام منخفض	التزام متوسط	0.336	632.	596.
	التزام متوسط	التزام مرتفع	*17.634	400.	000.
		التزام مرتفع	*17.299	621.	000.

#### \* دال عند مستوي معنوية 0.05

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة  $F = 506,529$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين الذين تقييمهم سلبى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة، فى حين يرتفع مستوى الالتزام المستمر للمبحوثين الذين تقييمهم ايجابى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقييمات المبحوثين للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة ومستوى التزامهم المستمر وهو ما توضحه قيمة  $F = 1093,29$ ، بمستوى دلالة 0,000 حيث ينخفض مستوى الالتزام التأثيرى للمبحوثين الذين تقييمهم سلبى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة، فى حين يرتفع مستوى الالتزام التأثيرى للمبحوثين الذين تقييمهم ايجابى للجهود الاتصالية المبذولة لادارة الصراعات التنظيمية الناشئة فى الجامعات محل الدراسة.

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة يكون تم اثبات صحة الفرض السابع للدراسة وهو :

هناك علاقة ارتباطية بين تقييم المبحوثين العام للجهود الاتصالية المبذولة من قبل الجامعات محل الدراسة فى ادارة الصراعات التنظيمية الناشئة بها ومستوى نمط التزامهم التنظيمى .

رابعاً: مقترحات المبحوثين بعينة الدراسة لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمى لهم والحد من نشأة الصراعات التنظيمية وتفعيل دور الاتصالات الداخلية فى ذلك :

قدم المبحوثون بعينة الدراسة عددا من المقترحات من ابرزها :



- تخصيص برامج اتصالية تهدف لرفع معدل التزام اعضاء هيئة التدريس بنسبة (36,5%).
- استخدام اسلوب علمي فى تحليل الصراعات التنظيمية واسبابها واطرافها ومستوياتها بنسبة (31,4%).
- زيادة معدل التفاعل بين ادارة الكلية و اعضاء هيئة التدريس بنسبة (27%).
- تنويع الاساليب المستخدمة فى الرصد المبكر للصراعات التنظيمية بنسبة (23,8%).
- الاستفادة من الصراعات ذات التأثيرات الايجابية والتي غالبا ما تكون حول اهداف الكلية وسياساتها بنسبة (22,8%).
- معالجة مشكلات اعضاء هيئة التدريس اول باول بنسبة (11,5%).
- ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي اجرتها الباحثة والمقابلات التي تمت مع اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات محل الدراسة وما قدموه من مقترحات يمكن تقديم التوصيات التالية :
- على الإدارة الجامعية الاهتمام بالبيئة العامة ل اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة وخلق روح المودة والانسجام فيما بينهم وجعلهم كالفريق الواحد تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في الجامعات .
- ضرورة فهم ودراسة ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ داخل الجامعات والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الايجابية للأطراف .
- يجب دراسة وتجنب الأسباب الرئيسية المؤدية إلى نشو الصراع التنظيمي مثل غموض الأدوار، والتغير المفاجئ للإدارات في فترات قصيرة ، ووجود أكثر من تنظيم أدارى يحتكم إليه العاملين و، عوامل بيئة العمل.
- عدم تجاهل شكاوي اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيتها وتزداد حدتها .
- ضرورة الاهتمام بالإجراءات الرسمية التي توجه السلوك التنظيمي وتوضح التسلسل القيادي مع منح اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليه.
- ضرورة تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام العلمية تبعاً لأسس علمية ومشاركة اعضاء هيئة التدريس و اعضاء الهيئة المعاونة في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة.

-يجب على الادارة الجامعية توفير قنوات الاتصالات رسمية بينها وبين اعضاء هيئة التدريس واطعاء الهيئة المعاونة تتسم بالصراحة الوضوح للبحث الدقيق عن الحقائق والتأكد من المواقف والآراء للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات .

ضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لاطعاء هيئة التدريس واطعاء الهيئة المعاونة واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دوافعهم للعمل كالأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية عملهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم. وضرورة زيادة رواتب اعضاء هيئة التدريس واطعاء الهيئة المعاونة في الجامعات .

المراجع :

- 1-E.D. Giffords, An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not- for-Profit, and Proprietary Social Service Employees, Administration in Social Work, V. 27 ,N.3, 2003,P.9.  
★ سوف تستعرض الباحثة هذه الدراسات في اطار الجزء الخاص بالدراسات السابقة.
- 2 - K. Spaho, Organizational communication and conflict management, Management, V. 18, N. 1, 2013, pp. 106
- 3 -O ngori Henry,Organizational conflict and its effects on organizational performance,Research journal of business management,v.2,n.1,2009,p.17.
- 4 -يحيى بن موسى بن عبد الله،الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية،الرياض 2011،ص 56.
- 5 - واصل جميل المؤمني،المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2011)،ص45.
- 6 - K. Spaho, Organizational communication and conflict management , Management, V. 18,n.1, 2013, p.111
- 7-A.Rahim,Toward a theory of managing organizational conflict ,The international journal of conflict management ,v.13,n.3,2002,p.206-235.
- 8 - محمد عبد الكريم،عوامل الصراعات التنظيمية المؤثرة على اداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والادارية الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة صنعاء 2007.
- 9 - يوسف عبد الله حمد،الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية الهيئة العامة للطيران المدني،رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا،2010.
- 10 - O M Hotepo,A S S Asokere,I A Abdul-Azeez,and S S A Ajemunigbohun, Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, Business and Economics Journal,n.1,2010.
- 11 -Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan, Conflicts and strategies for their resolution: A case of organizations operating in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business,v.3,n.5,2011
- 12 - لينا داود محمد طه،العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،قسم ادارة الاعمال،2013.

- 13 - جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،المجلد 16، العدد1، 2015.
- 14 - Bernard Oladosu Omisore and Ashimi Rashidat Abiodun, Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences , V. 3, N. 6, Nov 2014, p.118-137.
- 15 - محى الدين قطب وشاكر جار الله الخشالي،العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة و الصراع بين افراد الجماعة :دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الاردنية ،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية،المجلد 11، 2008.
- 16- حسن على الزعبي،دور القيادة التحويلية فى الحد من الصراع التنظيمى ،قسم ادارة الاعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، <https://www.facebook.com/IUADACAC/posts/262664110558939>
- 17 - زرفاوى امال،اثر الصراع التنظيمى على الرضا الوظيفى للعاملين :دراسة ميدانية فى مؤسسة الكوابل -بسكرة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،الجزائر، 2014.
- 18 - جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مرجع سابق.
- 19 - Nasser S.AL Kahtani and Zafrul Allam, Communication Climate as Predictor of Role Conflict among Subordinate Staff of Salman bin Abdulaziz University, Asian Social Science; v. 11, n. 12, 2015.
- 20 - محمد الرقاد ،عبد الكريم سالم، اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2003.
- 21 - طارق بن موسى العتيبي ،الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها :دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2006.
- 22 - فوزى عبد الرحمن حامد،انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمى :دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،قسم ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية بغزة ،2008،ص84.
- 23- Kenan Spaho,Organizational Communication and Conflict management,Management,v.18, n.1, 2013,p.103-118.
- 24 - Osibanjo Omotayo Adewale and Kehinde Oladele Joseph, Effective communication:a strategic tool fo managing organizational conflict, Corel Serve Publishing,Lagos, Nigeria,

covenantuniversity.edu.ng/.../effective%20communication%20a%20strategic%20communication%20in%20an%20organization

- 25 - جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرجع سابق.
- 26- عبد الملك العمري، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،اكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 2006.
- 27 - احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم :دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة ام القرى ،2008.
- 28 - فوزى عبد الرحمن حامد،مرجع سابق.
- 29 -Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi,The study of the relationship between organizational culture and conflict management,Middle-East journal of scientific research ,v.10,n.6,2011,p.711-717. -
- 30- Qi Wang ,EdwardL.Fink,and Deborah A. Cai, The Effect of Conflict Goals on Avoidance Strategies: What Does Not Communicating Communicate?, Human Communication Research,v.38, 2012,p. 222–25.
- 31-Carlos Montes, Dámaso Rodríguez,and Gonzalo Serrano , Affective choice of conflict management styles, International Journal of Conflict Management, v.23,2012,p.6-18.
- 32 - Shahrina Md Nordin, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan Ahmad and Azrai Abdullah, Organizational Communication Climate and Conflict Management:Communications Management in an Oil and Gas Company, Procedia - Social and Behavioral Sciences,v. 109 , 2014 ,p. 1046 – 1058
- 33 - Uwa Kinsley Lazarus, Conflict Management Strategies and Employees' Productivity in a Nigerian State Civil Service, Journal of Business and Management Sciences,V. 2, N. 4,2014,p. 90-93
- 34 -Tahir Saeed,Shazia Almas,M.Anis-ul-Haq,and Gsk Niazi, Leadership styles: relationship with conflict management styles, International Journal of Conflict Management,v.25,2014,p.214-225.
- 35- Richard M. Steers, Antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative Science Quarterly ,v. 22, 1977,p. 46-56.

- 36- John M. Stevens, Janice M. Beyer, and Harrison M. Trice ,Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment, Academy of Management Journal, V. 21 ,1978,P. 391-395.
- 37- Harold L. Angle and James L. Perry , Organizational commitment: Individual and organizational influences., Work and Occupations,v.10,1983,P. 124-131.
- 38-Wim J. Nijhof, Margriet J. de Jong and Gijs Beukhof, Employee commitment in changing organizations: an exploration ,Journal of European Industrial Training, v. 22 ,n.6,1998,p. 243-248.
- 39- Ping He , An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, 2008.
- 40 - سامي ابراهيم حماد حنوننة ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،قسم إدارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية غزة ، 2006.
- 41 -Samuel O. Salami ,Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers,Anthropologist,v.10,n.1,2008,p.31-38.
- 42 - Maha B. BinBakr, and Eman I. Ahmed, An Empirical Investigation of Faculty Members' Organizational Commitment in the Kingdom of Saudi Arabia, American Journal of Educational Research, n. 3,v.8 ,2015 ,p.1020-1026.
- 43 -Ali Abbaas Alb दौर and Ikhlas I. Altarawneh,Employee engagement and organizational commitment: evidence from Jordan,International journal of business,v. 19,n.2,2014,p.192-212.
- 44 - مقلل ضيف الله مقلل الحربي، أئر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي :دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ،2007.
- 45-Arti Bakhshi , Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, International Journal of Business and Management,V.4, N.5, 2009,p. 145-150.

- 46 - حمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 47 - ايناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 48- A. Neyshabor and P. Rashidi, An Investigation of the relationship between Job enrichment and organizational Commitment. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, v. 1, n.3, 2013, p. 57-65.
- 49 - محمد محمد مصطفى ابو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
- 50 - فهد حمدان العبيري، تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية بينها، مجلد 27، العدد 105، يناير 2016
- 51 - Bola Adekola, The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities, International Journal of Human Resource Studies, V.2, N.2, 2012, P.2162-3058.
- 52 - Saima Batool, Developing Organizational Commitment and Organizational Justice to Amplify Organizational Citizenship Behavior in Banking Sector, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, V. 7, N.3, 2013, P. 646-655.
- 53- Arif Partono Prasetio, Eeng Ahman and, Tjutju Yuniarsih, Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour in state-owned banking, Universal journal of management, v. 5, n.1, 2017, p.32-38.
- 54 - أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، مركز الدراسات الاستراتيجية الامنية، جامعة عمان العربية، الأردن، العدد 2، المجلد 2014، 41، ص 362-374 .
- 55 - مجدي محمد يونس، أميرة محمد علي أحمد، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مؤتمر كلية التربية الدولية الاول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم. من 7- 10 يناير 2017 .

- 56- Hafiz AZ , Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore,Arabian J Bus Manag Review ,v.7,2017,p. 304-311.
- 57 - Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti and Noor Azmi Mohamad, The Influence of organizational commitment on Omani Public employees' work performance, International review of management and marketing, v.7,n.2, ,2017,p.151-160.
- 58 -Darwish Abdulrahman Yousef, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government, International journal of public administration,v.40,n.1,2017,p.77-88.
- 59 - Robert J. Vandenberg, Marcus M. Butts , Thomas W.H. Ng,David M. DeJoy and Mark G. Wilson, Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment , Journal of Vocational Behavior,v. 68 ,2006,p. 474-489.
- 60 - Mark van Vuuren, Menno D.T. de Jong and Erwin R. Seydel ,Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment, Corporate Communications: An International Journal ,V. 12, N. 2,2007 p. 116-128.
- 61 - Jules Carrière, Christopher Bourque, The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication, Career Development International,V. 14, n. 1, 2009,p. 29-49.
- 62-Nazik M.A.Zakari, The impact of nurse role ambiguity and role conflict on nursing faculty commitment in Saudi Arabia,life science journal,v.8,n.3,2011,p.179-186
- 63- Yan Wang ,The Role of Communication in Enhancing Employees'Organizational Commitment: Exploring the Relationship between Social-emotional-oriented Communication, Work-oriented Communication and Organizational commitment in China, Master's Thesis , Department of Informatics and Media, Uppsala University, October 2011 .
- 64- Reeta Raina and Deborah Britt Roebuck, Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees' Propensity to Leave in



the Insurance Sector of India, International journal of business communication, v. 53 ,issue 1,2016, p. 97-130.

- 65 - اعتمدت الباحثة على المراجع التالية فى استعراض الاستراتيجيات الاتصالية لادارة الصراعات التنظيمية:  
- عبد الكريم قريشي ، رويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمى ، مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، جامعة قاصدى مرياح ورقلة الجزائر، العدد14، يونيو 2015.
- M. Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organizations,( London :QUORUM BOOKS ,2001), 3rd ed,p.17-33.
- M. Afzalur Rahim, Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, v. 13, N. 3,2002, pp. 206-235.
- Carsten K.W.DE Dreu,Arne Evers,Bianca Beersma,Esther S.Kluwer, and Aukje Nauta,A theory based measure of conflict management strategies in the workplace,Journal of organizational behavior,v.22,2001,p.645-668.
- Amjad Ali Chaudhry , Muhammad Sajjad , and Irfan Khan, Employees' conflict management strategies and demography: A case of Pakistan, African Journal of Business Management ,V.5,n.9, May 2011, p. 3549-3555.
- T.O. Adeyemi and S.O. Ademilua, Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities, Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, v.3, n.3,2012,p. 368-37.
- 66 -J.P Meyer, and H. Lynne ,Commitment in the workplace-Toward a general model, Human Resource Management Review,2001'
- 67 - سامي ابراهيم حماد حنوننة ،مرجع سابق.
- 68 - Samuel O. Salami,opcit.
- 69 - محمد محمد مصطفى ابو جياب،مرجع سابق.
- 70 - Ibid.
- 71 - Maha B. BinBakr, and Eman I. Ahmed,opcit.
- 72 - محمد عبد الكريم ،مرجع سابق.
- 73 - يوسف عبد الله حمد ،مرجع سابق.
- 74 -Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan,opcit.
- 75 - ليلى داود محمد طه ،مرجع سابق.
- 76 - جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد، مرجع سابق.

- 77 - محمد عبد الكريم ،مرجع سابق.
- 78 - جميلة صالح أبكر فطر ، مرجع سابق.
- 79-Nazik M.A.Zakari, opcit.
- 80 - جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر احمد محمد، مرجع سابق.
- 81 - محمد الرقاد ، عبد الكريم سالم، مرجع سابق.
- 82 - طارق بن موسى العتيبي ،مرجع سابق.
- 83 - فوزى عبد الرحمن حامد،مرجع سابق.